

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES MÉCANISMES DE CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ DE CARRIÈRE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
PHARET PHENG

JANVIER 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Au moment où j'ai pris la décision d'entamer des études universitaires, je n'avais pas nécessairement prévu de les poursuivre jusqu'à la maîtrise. Je remercie d'abord l'ESG UQAM de m'avoir ouvert les portes en m'offrant l'opportunité de bénéficier de la passerelle avec le baccalauréat et de m'avoir encouragée financièrement en m'octroyant une bourse d'excellence des cycles supérieurs ESG². Grâce à ses professeurs qui ont su me transmettre remarquablement leurs passions et connaissances, ce périple m'a donné l'occasion d'apprendre et d'aimer apprendre.

J'adresse tout particulièrement des remerciements à la professeure Kathleen Bentein pour m'avoir donné la chance et l'opportunité de travailler sur un projet de recherche d'envergure à la Chaire de gestion des compétences alors que j'étais encore étudiante au baccalauréat. Je tiens à lui exprimer toute ma gratitude pour ce qu'elle a été pour moi et pour m'avoir encadrée tout au long de ce processus d'apprentissage. Sans le soutien tant intellectuel que financier, ainsi que la disponibilité dont ma directrice de recherche a fait preuve, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est.

Je n'aurais pu réaliser ce mémoire sans les titulaires et les membres de la Chaire de gestion des compétences qui ont activement pris part au projet, c'est pourquoi je désire les remercier. La précieuse collaboration de ces chercheurs, ainsi que leur engagement dans le projet ont permis de donner vie à ce mémoire.

En terminant, je tiens à souligner que ce mémoire n'aurait pas eu la même saveur sans le soutien de mon entourage. En ce sens, j'en profite pour remercier tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

À Lukas, sans qui ma vie pendant la rédaction de
ce mémoire n'aurait pas été aussi exceptionnelle.

Smile with the sun.

Dance in the rain.

Dream with the clouds.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	3
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	6
2.1 Théorie de l'identité.....	6
2.1.1 Identité et développement.....	7
2.1.2 Identité et statuts.....	8
2.1.3 Identité et soi.....	10
2.2 Concept d'identité de carrière.....	12
2.2.1 Identité de carrière	12
2.2.1.1 Structure significative de l'identité.....	13
2.2.1.2 Boussole cognitive de l'identité.....	15
2.2.1.3 Structure cognitive de l'identité.....	17

2.2.2	Identité vocationnelle.....	18
2.2.3	Identité professionnelle.....	19
2.3	Processus au cœur de l'identité de carrière.....	21
2.3.1	Changement de rôle	22
2.3.2	Adaptation au rôle.....	24
2.4	Identification des dirigeants à haut potentiel	28
2.4.1	Différence entre haut performant et haut potentiel.....	28
2.4.2	Transparence du processus d'identification.....	31
CHAPITRE III		
	CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	33
3.1	Devis de recherche.....	33
3.2	Méthode de collecte de données	34
3.3	Échantillonnage	34
3.4	Procédure de recherche	36
3.5	Analyses.....	38
3.5.1	Extraction du contenu des entrevues	39
3.5.1.1	Génération de codes bruts.....	39
3.5.1.2	Création de catégories.....	39
3.5.1.3	Analyse des catégories.....	40
3.5.1.4	Élaboration de codes thématiques.....	40
3.5.1.5	Développement des concepts et d'un cadre théorique.....	42
3.5.2	Élaboration de tableaux comparatifs	43
3.5.3	Rédaction de mémos narratifs	43

CHAPITRE IV

RÉSULTATS	45
4.1 Perceptions du label « haut potentiel »	45
4.1.1 Un label qui reconnaît « qui j'étais » et « qui je suis »	46
4.1.2 Un label qui dit « qui je pourrais être »	47
4.1.3 Un label qui stimule à devenir « qui je pourrais être »	51
4.1.4 Un label qui crée des attentes	56
4.1.5 Un label qui augmente le niveau d'attention	60
4.2 Dynamique temporelle	63
4.2.1 Remise en question des choix de carrière	63
4.2.2 Désillusion au cours du temps	64
4.2.3 Indépendance du label « haut potentiel »	67
4.2.4 Différence entre être ou ne pas être à haut potentiel	70
4.2.5 Importance d'une démarche proactive	71
4.3 Processus de construction de l'identité de carrière	73
4.3.1 Influences individuelles et influences situationnelles	74
4.3.2 Conscientisation ou confirmation, et valorisation	79
4.3.3 Expérimentation, évaluation interne et évaluation externe	82
4.3.4 Adaptation	89
4.3.5 Application du modèle intégrateur	95
4.3.5.1 Parcours de Vivianne	96
4.3.5.2 Parcours de Daniel	98
4.3.5.3 Parcours de Mathieu	103

CHAPITRE V	
DISCUSSION	107
5.1 Implications pour la recherche.....	107
5.2 Implications pour les gestionnaires.....	111
CONCLUSION.....	116
Limites de l'étude	118
Perspectives futures de recherche	119
ANNEXE A	121
ANNEXE B	124
ANNEXE C	126
ANNEXE D	129
ANNEXE E.....	132
ANNEXE F.....	134
ANNEXE G	137
ANNEXE H	140
RÉFÉRENCES	152

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Modèle de statuts d'identité de Marcia (1980)	9
2.2	Modes d'ajustement aux transitions de Nicholson (1984)	22
2.3	Grille à 9 cases (<i>The 9-box grid</i>) présentée par Tyler (2011)	30
4.1	Processus de construction de l'identité de carrière	75
4.2	Partie 1 du processus de construction de l'identité de carrière	77
4.3	Partie 2 du processus de construction de l'identité de carrière	81
4.4	Partie 3 du processus de construction de l'identité de carrière	84
4.5	Partie 4 du processus de construction de l'identité de carrière	90
4.6	Intégration de la dimension temporelle	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Synthèse des différents concepts présentés	21
2.2	Étapes du modèle de processus de cycle de transition de Nicholson (1987)	23
4.1	Reconnaissance de « qui j'étais » et « qui je suis »	47
4.2	« Qui je pourrais être » selon le label « haut potentiel »	48
4.3	« Qui je voudrais être »	50
4.4	Distinction entre « qui je pourrais être » et « qui je voudrais être »	51
4.5	Moyens pour stimuler à devenir « qui je pourrais être »	53
4.6	Motivation pour stimuler à devenir « qui je pourrais être »	55
4.7	Création des attentes	57
4.8	Augmentation du niveau d'attention	61

RÉSUMÉ

L'identité de carrière est un concept individuel qui est jusqu'à maintenant très peu connu. Notre compréhension actuelle de ce concept peut être insuffisante pour nous aider à en comprendre son processus de construction. Le principal objectif de ce mémoire est d'identifier les mécanismes qui sous-tendent la construction de l'identité de carrière en construisant et en enrichissant la théorie autour de la manière dont les individus définissent et réinventent leur identité de carrière afin de faire une transition de carrière. Cette recherche consiste en une étude longitudinale qualitative qui emprunte une démarche inductive et itérative inspirée de la méthode de la théorisation ancrée. Nous avons étudié l'identité de carrière en tant que concept intrinsèquement longitudinal afin d'acquérir une meilleure compréhension de la façon dont les individus construisent, naviguent et donnent un sens à leur carrière au fil du temps. Dans le cadre d'un programme de gestion des employés à haut potentiel, nous avons cherché à mettre en lumière le processus par lequel des dirigeants à haut rendement ont construit leur propre identité de carrière en examinant les stratégies mises de l'avant pour expliquer leurs cheminements et leurs décisions de transition de carrière. Dans le but de faire un pas de plus dans notre compréhension de ce concept, nous avons également examiné la façon dont un événement précis, tel que le fait d'être ou de ne pas être identifié à haut potentiel, vient modifier le processus de construction de leur identité de carrière.

À travers les témoignages de ces dirigeants à haut rendement, nous avons pu faire émerger, comprendre et identifier les mécanismes qui sous-tendent la construction de l'identité de carrière chez les individus. Dans le modèle intégrateur du processus proposé, nos résultats de recherche suggèrent qu'une influence situationnelle provenant de l'environnement d'un individu peut avoir un impact sur la construction de son identité de carrière, en ce qu'elle amène l'individu, à travers ses expérimentations et évaluations, à s'adapter plus rapidement à son environnement, pour ensuite reprendre et poursuivre ce processus de construction afin de définir et de réinventer sa nouvelle identité de carrière. Le processus qui a émergé de nos résultats suggère que l'identité de carrière est continuellement renouvelée, c'est-à-dire qu'elle suit une évolution dans une logique de continuité, ne se référant pas à une période de temps déterminée et pouvant se réaliser autant sur une courte que sur une plus longue période de temps.

Mots clés : identité de carrière, sois possibles, travail identitaire, jeu identitaire

INTRODUCTION

Depuis les années 1970, plusieurs éléments de l'environnement socioéconomique concourent à transformer la réalité des organisations dans la gestion et le développement de leurs ressources humaines. Le dynamisme sans cesse croissant dans l'environnement de travail d'aujourd'hui exige des employés d'être plus adaptables pour réussir. Nous pouvons ainsi observer une transition des carrières organisationnelles traditionnelles aux carrières sans frontière (Arthur, 1994) ou protéennes (Hall, 1976), ces dernières étant plutôt gérées par les employés que par les organisations. Historiquement, les chercheurs caractérisaient l'adaptation organisationnelle des employés comme étant réactive, c'est-à-dire qu'elle répondait au changement de l'environnement. Plus récemment, les employés ont été caractérisés par les chercheurs comme étant plus proactifs (Bastid & Bravo, 2006), c'est-à-dire qu'ils amorceraient eux-mêmes le changement en tenant compte de plusieurs éléments, dont les objectifs, les espoirs, les craintes, les traits de personnalité, les valeurs, les croyances, les normes, les styles d'interaction et les horizons de temps.

En raison de l'accroissement du rythme des changements, les frontières entre les emplois, les organisations et les rôles de la vie personnelle et professionnelle deviennent floues, et les employés sont tenus de négocier un nombre et une variété beaucoup plus élevés de transitions de rôle (Ashforth *et al.*, 2000). Ainsi, la survie dans cet environnement mouvementé exige que les employés gèrent le changement en permanence par leurs habiletés et leur volonté d'adaptation, qui sont d'ailleurs essentielles à la réussite professionnelle. D'une part, les employés instruits sont dorénavant entrepreneurs de leur propre carrière, construisant par le fait même un

répertoire transférable de compétences afin de maintenir et d'améliorer leur valeur sur le marché. Ils choisissent des emplois adaptés à leurs objectifs personnels dans la mesure où les conditions du marché le permettent. D'autre part, les organisations utilisent différentes stratégies, telles que la flexibilisation de l'organisation, afin de fidéliser les employés qu'elles valorisent le plus sur le marché du travail et d'offrir des contrats temporaires à la majorité qui est facilement remplaçable (Hoekstra, 2011). Les employés sont responsables de gérer leur propre carrière, et par le fait même de négocier leurs conditions de travail ainsi que les possibilités de développement ultérieures (Sullivan, 1999).

Traditionnellement, les employés faisaient carrière dans une seule ou dans un nombre limité d'organisations. Dans cette nouvelle économie, les employés sont davantage responsables de leur propre travail et de leur employabilité et ne font plus carrière dans une seule organisation, c'est-à-dire qu'ils connaissent aujourd'hui de plus en plus souvent des carrières autogérées, sans frontières, composées de nombreux postes dans de multiples organisations et industries. Afin de remédier à la croissante insécurité sociale liée au travail, les employés ont non seulement besoin d'acquérir des compétences professionnelles spécifiques, mais aussi une certaine identité de carrière (*career identity*), c'est-à-dire une structure dans laquelle ils lient leurs propres motivations, intérêts et compétences avec des rôles de carrière acceptables pour eux-mêmes (Meijers, 1998). L'identité de carrière se réfère à la manière dont ils se définissent dans un contexte de travail particulier et constitue également une représentation plus ou moins cohérente des expériences et aspirations professionnelles (Fugate *et al.*, 2004). Comme Meijers (1998) le note, cette identité n'est pas la somme, mais bien l'assimilation d'expériences puisqu'elle prendra progressivement forme à travers une séquence d'expériences personnelles au cours des années.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

L'identité de carrière est un concept individuel qui a émergé récemment dans la littérature et demeure très peu connu. Notre compréhension actuelle de ce nouveau concept peut être insuffisante pour nous aider à en comprendre ses mécanismes de construction. Tout d'abord, il y a une lacune dans la littérature sur le concept de l'identité de carrière. En général, lorsque l'identité de carrière a été étudiée dans la littérature, les études ont tendance à se concentrer sur le développement de carrière et l'employabilité. De la même manière, la littérature sur les changements dans l'identité de carrière est essentiellement centrée sur l'adaptation professionnelle à de nouveaux rôles (Ibarra, 1999; Pratt *et al.*, 2006) et nous ignorons si les découvertes concernant l'adaptation aux rôles au sein de l'organisation ou même au sein des professions peuvent être transférées à l'adaptation aux rôles au sein de nouvelles organisations ou de nouvelles professions.

En conséquence, la littérature offre actuellement un aperçu plutôt qu'une compréhension globale de l'identité de carrière et de la façon dont un individu donne un sens à sa carrière. Ce concept ne détient pas encore un grand nombre de publications et il n'existe pas encore de consensus au niveau de sa définition. Il est donc difficile de comprendre la manière dont l'identité de carrière se développe ou évolue chez les individus. Ainsi, ce constat nous amène à formuler notre question de recherche en ces termes :

- Par quels mécanismes les individus ont-ils construit leur identité de carrière?

L'objectif de ce mémoire est d'identifier les mécanismes qui sous-tendent la construction de l'identité de carrière en construisant et en enrichissant la théorie autour de la manière dont les individus définissent et réinventent leur identité de carrière afin de faire une transition de carrière, tout en se penchant spécifiquement sur le cas des dirigeants à haut potentiel, « reconnus comme ayant des compétences remarquables pour occuper les postes clés de l'organisation dans l'avenir » (Bentein *et al.*, 2012, p. 59), ce qui nous amène à formuler les questions spécifiques suivantes auxquelles notre recherche veut répondre :

- Quelles sont les stratégies mises de l'avant par les individus pour expliquer les cheminements et les décisions de transition de carrière?
- Comment un événement précis (être ou ne pas être identifié à haut potentiel) vient-il modifier le processus de construction de l'identité de carrière?

Pour ce faire, nous examinerons des carrières en alignement avec les premiers pionniers des théories de l'identité qui ont suggéré que le travail doit être considéré comme un élément central d'une définition de l'identité. Nous utiliserons des témoignages afin d'acquérir une meilleure compréhension de la façon dont les individus construisent, naviguent et donnent un sens à leur carrière au fil du temps plutôt que de la définir à un moment donné dans le temps.

Un des aspects originaux de cette recherche est qu'elle permet de développer une meilleure compréhension de la manière dont les identités de carrière évoluent, et plus précisément la manière dont des dirigeants d'entreprise ont construit leur identité de carrière, ce qu'aucune étude n'a fait à notre connaissance. Ainsi, cette recherche devrait enrichir la littérature sur l'identité de carrière, tout en se positionnant par rapport aux construits qui lui ressemblent, tels que l'identité vocationnelle

(*vocational identity*) et l'identité professionnelle (*professional identity*). Pour les dirigeants, les résultats de cette étude pourraient les aider à mieux comprendre la manière dont se construit leur propre identité de carrière, cette dernière évoluant nécessairement à travers les activités de gestion de carrière afin de continuer à se développer. De plus, vu les nombreux défis auxquels sont confrontées continuellement les organisations, les résultats représenteraient des pistes d'action afin de développer des programmes de gestion des dirigeants à haut potentiel.

Bien que notre intérêt soit dans la construction et l'enrichissement de la théorie, nous commençons cette recherche en fournissant un aperçu des théories de l'identité. Dans les prochains chapitres, nous allons d'abord préciser le cadre conceptuel et théorique de la recherche et nous positionner par rapport aux différents concepts mentionnés précédemment. Par la suite, nous présenterons les éléments du cadre méthodologique de la recherche, ainsi que les détails de la procédure suivie pour recueillir les données. Enfin, nous présenterons les résultats de la recherche et discuterons des implications de ceux-ci en regard des travaux déjà publiés sur et en lien avec le sujet.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Le présent chapitre a pour objet de positionner notre recherche quant à la question de recherche de départ, qui cherche à identifier les mécanismes de construction de l'identité de carrière chez les individus. Cette question nous servira de balise pour dessiner le cadre conceptuel et théorique qui suit. Dans un premier temps, nous présenterons quelques études traitant des théories de l'identité qui, pour les théoriciens et chercheurs, sont les théories sous-jacentes permettant d'expliquer les liens entre l'identité et la carrière. Par la suite, nous aborderons spécifiquement la littérature sur l'identité de carrière afin d'explorer ce qu'est ce concept. Nous exposerons aussi brièvement les principaux concepts ressemblant à l'identité de carrière, en vue de justifier en quoi cette dernière est différente. Nous présentons ensuite tout le processus au cœur du concept d'identité de carrière, ainsi que son application dans un contexte d'identification des dirigeants à haut potentiel.

2.1 Théorie de l'identité

Tout d'abord, notre compréhension du développement de l'identité dans le milieu organisationnel peut et doit être expliquée par les théories et les recherches se rapportant à la construction identitaire en général.

2.1.1 Identité et développement

Dans les années 1950, le psychanalyste américain Erikson (1956; 1959) s'était intéressé au développement de l'identité au cours de la vie. Il avait étudié sur le sujet de l'ego (*ego identity*), qui lui a permis de publier une série de documents représentant la fondation de la réflexion actuelle sur ce sujet. Une caractéristique distinctive de son approche à l'identité a été sa différenciation entre l'identité globale et l'identité dans des domaines spécifiques (Skorikov & Vondracek, 1998) ou des sphères de la vie, c'est-à-dire (1) la carrière, (2) l'idéologie et (3) la famille.

Certaines publications d'Erikson sur l'identité et son développement dans les trois sphères de la vie ont conduit à des différences marquées d'opinion quant à l'interprétation et l'opérationnalisation du concept. Par exemple, Archer (1989a) a démontré que le développement de l'identité peut être différent pour les diverses sphères de la vie, en plus d'avoir constaté qu'il y a plus de trois sphères de la vie qui sont pertinentes au développement de l'identité.

La théorie d'Erikson examine le développement de l'identité comme étant conséquent à l'interaction entre les facteurs sociologiques, historiques et psychologiques. Elle offre ici un cadre pour l'intégration du développement de la carrière avec le développement de l'identité, en plus d'apporter une contribution en offrant une perspective d'intégration des facteurs sociaux et de développement de la personnalité avec le développement de la carrière (Vondracek, 1992). Malgré les critiques à l'égard du concept d'identité proposé par Erikson, les conceptualisations psychosociales actuelles de l'identité sont basées sur ses écrits et plusieurs contributeurs à la littérature sur la carrière s'y réfèrent pour aborder ce concept.

2.1.2 Identité et statuts

La théorie d'Erikson a inspiré de nombreuses recherches empiriques, le modèle le plus connu étant celui des statuts d'identité de Marcia. Afin de valider le concept majeur de l'ego, Marcia (1966) a tenté de conceptualiser et d'opérationnaliser la théorie d'Erikson en proposant deux critères essentiels à la présence d'une formation de l'identité, soit la crise (identifié plus tard comme étant l'exploration) et l'engagement. L'auteur définit la crise (d'identité) comme une période de prise de décisions où l'individu doit choisir parmi plusieurs alternatives significatives, entre autres durant l'adolescence, et il définit l'engagement comme le degré d'investissement personnel que l'individu démontre après avoir posé un choix (Marcia, 1966).

Dans ses recherches, Marcia (1966, 1980) s'est centré sur le niveau comportemental, suggérant que les relations entre ces deux critères définissent les statuts de développement de l'identité (Skorikov & Vondracek, 1998), ces statuts étant définis en termes de présence ou d'absence de période de prise de décisions (crise) et d'ampleur de l'investissement personnel dans deux sphères de la vie, soit l'occupation et l'idéologie. Il a ainsi élaboré plus en détail le concept d'identité en décrivant les principales composantes par l'identification et la mesure des statuts d'identité (voir figure 2.1), ces statuts étant (1) l'identité réalisée (*identity achievement*), (2) le moratoire (*moratorium*), (3) l'identité prescrite (*foreclosure*) et (4) l'identité diffuse (*identity diffusion*).

Figure 2.1 Modèle de statuts d'identité de Marcia (1980)

		Crise (Exploration)	
		Non	Oui
Engagement	Non	Identité diffuse	Moratoire
	Oui	Identité prescrite	Identité réalisée

De la sorte, l'individu ayant une identité réalisée a vécu une période de crise et est engagé envers une occupation et une idéologie, c'est-à-dire qu'il « a sérieusement considéré plusieurs choix occupationnels et a pris une décision selon ses propres conditions » (Marcia, 1966, p. 551). À l'opposé, l'individu ayant une identité diffuse ne présente aucune direction occupationnelle ou idéologique. Autrement dit, c'est un individu qui « n'a ni décidé d'une occupation » et qui « n'est ni fortement préoccupé à ce propos » (Marcia, 1966, p. 552). Marcia (1966) souligne que l'identité diffuse chez un individu est particulièrement marquée par un manque, voire une absence, d'engagement.

Entre les deux statuts d'identité aux pôles « extrêmes » identifiés précédemment se retrouvent deux autres statuts d'identité dits « intermédiaires ». Marcia (1966) définit l'individu en moratoire comme un individu vivant des difficultés face à des questionnements occupationnels et/ou idéologiques. Il est dans une période de crise et semble avoir de la difficulté à prendre des engagements. Inversement, l'individu ayant une identité prescrite prend des engagements envers des positions occupationnelles et idéologiques, des positions qui ont toutefois été prises par d'autres personnes qui lui sont significatives (ses parents par exemple) sans qu'il y ait

eu une exploration d'alternatives de sa part. Par conséquent, cet individu se « distingue en n'ayant pas vécu de période de crise » (Marcia, 1966, p. 552).

Il est important de souligner que les statuts d'identité ne sont pas une finalité à l'exploration et à la crise d'identité, mais devraient plutôt être considérés comme un processus continu. En effet, le modèle proposé par Marcia est souvent interprété comme un modèle de développement, c'est-à-dire que le développement de l'identité serait tel un processus de développement hiérarchiquement stratifié. Dans cet ordre d'idées, le développement de l'identité débiterait par des formes « moins développées » de l'identité et mènerait vers des formes « plus développées » : d'abord l'identité diffuse, ensuite l'identité prescrite, le moratoire et finalement l'identité réalisée. L'identité serait ainsi réalisée une fois que l'individu aura fait face à des choix, questionné ses possibilités et pris lui-même une décision.

Les statuts d'identité ont été introduits par Marcia (1966) en guise de devis méthodologique conçu pour examiner empiriquement l'identité. Effectivement, les travaux de Marcia sur la définition des statuts d'identité ont remarquablement inspiré un grand nombre de théories et de recherches (Bosma, 2001; Kroger & Marcia, 2011; Vondracek, 1992) depuis près de 50 ans, notamment des recherches questionnant le développement de l'identité appliqué à des domaines spécifiques de statuts d'identité, telles que la carrière.

2.1.3 Identité et soi

Dans l'objectif de définir ce qu'est et n'est pas l'identité, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la différenciation entre l'identité et le « soi », un terme qui lui est souvent relié à tort ou à raison vu l'absence de consensus sur sa signification. Ce terme est

souvent accompagné d'autres termes plus précis, tentant de rendre ce concept « plus clair » (Vignoles *et al.*, 2011), tels que la conception de soi, l'image de soi, la représentation de soi, l'estime de soi ou la détermination de soi.

D'un point de vu cognitif, la connaissance de soi (*self-knowledge*) serait une composante critique de la personnalité et de l'identité social des individus (Markus, 1983). Les représentations de la dynamique du « soi » dans les études cognitives incluraient la connaissance de soi quant aux préférences, aux valeurs, aux buts, aux motivations, aux règles et aux stratégies pour régler et contrôler le comportement (Markus, 1983; Markus & Nurius, 1986; Markus & Wurf, 1987).

Afin de venir en complément aux conceptions de la connaissance de soi, Markus & Nurius (1986) introduisent le concept des « sois possibles » (*possible selves*). Les auteurs décrivent les « sois possibles » chez les individus comme les représentations cognitives des états souhaités (ou non) pour le « soi », c'est-à-dire les idées précises sur la façon de réaliser et de maintenir ou d'éviter ces états. Ils considèrent ainsi que les « sois possibles » (ce que nous pourrions devenir, ce que nous aimerions devenir ou ce que nous avons peur de devenir) serait un concept clé de la motivation à la formation de l'identité.

Le développement de l'identité peut être considéré comme l'ensemble des changements qui se produisent à travers les engagements. En accord avec les théories précédentes, nous suggérons dans ce présent mémoire que l'identité est un concept qui se développe dans des domaines spécifiques, telles que la carrière, et que plusieurs « sois » la composent. Jusqu'à présent, les auteurs ne s'entendent pas sur la question de savoir si l'identité et le « soi » sont des concepts qui se chevauchent ou qui sont distincts l'un de l'autre (Vignoles *et al.*, 2011). Malgré cette absence de consensus, l'identité a été considérée comme un concept universel se rapportant à une

seule réalité, celle où les individus répondent à la question « qui je suis? ». Cette question, qui à première vue peut paraître simpliste, est l'aspect centrale de l'identité et regorge d'une complexité considérable. En effet, les théories de l'identité ont reçu beaucoup d'attention dans la littérature contemporaine. Des chercheurs ont fait des efforts considérables pour intégrer le concept d'identité dans leurs théories, entre autres dans le milieu organisationnel, que nous voyons dans la section qui suit.

2.2 Concept d'identité de carrière

À peine connu, le concept d'identité de carrière n'a reçu que très peu d'attention de la part des chercheurs et nous notons une lacune dans la littérature sur ce concept. Nous abordons ici l'évolution du concept de l'identité de carrière et les recherches sur la carrière, qui suggèrent que les décisions de carrière sont une conséquence de la compréhension du « soi ». Les chercheurs ont également utilisé un certain nombre de termes différents pour tenter de capturer l'identité des individus dans un contexte de carrière, tels que l'identité vocationnelle et l'identité professionnelle, en ce sens qu'ils se réfèrent à la façon dont les individus se définissent dans un contexte de travail particulier.

2.2.1 Identité de carrière

Vu l'importance de la carrière dans la façon dont les individus se définissent ou définissent leur identité globale, aborder les questions entourant l'identité de carrière semble alors grandement pertinent, voire critique. Il est par ailleurs reconnu que l'environnement social joue un rôle majeur dans la compréhension de l'identité de carrière des individus. Meijers (1998) parle de relations entretenues avec le monde,

Fugate *et al.* (2004) quant à eux parlent plutôt de réceptivité aux implications potentielles des activités, tandis que Hoekstra (2011) parle de changement adapté de la relation entre le soi et l'environnement.

2.2.1.1 Structure significative de l'identité

Le concept de l'identité de carrière a été introduit à la suite d'études sur la construction de l'identité en lien avec les théories sur la carrière. De cette façon, les travaux de Marcia et d'Archer sont résumés par Meijers (1998) en formulant que l'identité est en quelque sorte une structure dans laquelle l'individu se construit (par l'exploration et l'expérience de son environnement) et choisit des valeurs et normes spécifiques qui déterminent son comportement. Les individus diffèrent toutefois les uns des autres quant au degré suivant lequel ils mènent activement les explorations et font leurs propres choix. L'auteur avance que cette structure change continuellement par rapport à l'identification, l'idéalisation et les points de vue sociaux sur le soi, et ces points de vue évoluent suite à l'interaction de l'individu avec son environnement. Non seulement l'individu réagit, mais il anticipe et idéalise également le « soi » (Meijers, 1998). Ainsi, choisir une carrière a été considéré comme une partie du processus par lequel un individu tente d'établir une signification personnelle de définition de soi. Erikson réfère à ce processus en parlant d'une formation de l'identité de soi, c'est-à-dire une définition de soi dans une variété de domaines, et les théoriciens de l'identité considèrent en général le travail comme un élément central d'une telle définition de soi (Waterman & Waterman, 1976).

De plus, Meijers (1998) mentionne que selon les exigences de rôle demandées aux adultes dans une société en particulier, les jeunes dans leur cheminement vers l'âge adulte peuvent se sentir obligés de développer une identité dans certaines zones afin

d'être en mesure d'explorer et de choisir. Selon l'auteur, il n'est cependant pas vrai qu'un individu étant plus en mesure de venir à un choix aura une personnalité plus forte ou atteindra une identité plus solidement organisée et il s'explique : « Dans de nombreuses cultures et divers milieux sociaux, le nombre de choix à faire concernant la carrière et la vie privée est limité et par conséquent, certains choix n'ont pas à être explorés. » (p. 198)

Par ailleurs, les individus vivent en permanence de nouvelles expériences qui les obligent à redéfinir le sens des anciennes expériences à leur identité. Meijers (1998) souligne que les individus, étant actifs et créatifs, doivent donner un sens à cette information et cela aboutit donc souvent à de nouvelles motivations à agir. Selon l'auteur, cela signifie que le processus exigé pour donner un sens est essentiellement « un processus social dans lequel les individus négocient avec eux-mêmes ainsi qu'avec les autres, sur la façon dont la réalité doit être interprétée » (p. 201) pour équilibrer la cognition, la volonté et l'émotion chez ceux-ci. De plus, l'auteur ajoute que les individus développeraient eux-mêmes la structure du concept de soi et le sens qu'ils se donnent à eux-mêmes : « Quand ils se donnent un sens, les individus se définissent par les expériences réunies dans une histoire de vie et, simultanément, par les cultures du groupe et/ou de l'organisation qui reflètent l'histoire de la société ou de l'organisation en question. » (p. 201)

Selon l'auteur, une définition adéquate de l'identité de carrière devrait tenir compte du fait que l'individu développe lui-même la structure du concept de soi, c'est-à-dire que « l'individu devrait être considéré comme le sujet central des relations qu'il entretient avec le monde autour de lui » (p. 200) et une attention pourrait alors être portée sur le sens que l'individu se donne à lui-même ainsi qu'au monde autour de lui. Il définit ce concept comme étant une « structure significative dans laquelle l'individu lie ses propres motivations, intérêts et compétences avec des rôles de

carrière acceptables » (p. 191), une « structure de développement des concepts de soi dans leur relation au futur rôle de carrière perçu par l'individu même » (p. 200). Il parle d'une identité de carrière en tant que « partie plus ou moins autonome » de la personnalité entière puisque cette structure est constamment en mouvement en raison des processus d'apprentissage évoqués par les expériences actuelles.

Rappelons que l'identité de carrière n'est pas la somme, mais l'assimilation d'expériences chez l'individu au cours de sa vie professionnelle. Considérant les changements dans la nature et l'organisation du travail, l'auteur avance que « les individus doivent prendre leur employabilité en main en développant une identité de carrière pour ainsi déterminer leur direction sur la base de cette identité » (p. 196).

2.2.1.2 Boussole cognitive de l'identité

Des recherches ont été menées sur le style d'identité, suggérant que les individus diffèrent dans leur réceptivité aux implications potentielles de leurs activités pour les identités qu'ils détiennent. À ce sujet, une étude sur l'employabilité menée par Fugate *et al.* (2004) mentionne entre autres que les individus axés vers les informations ont tendance à chercher et à utiliser activement les informations pertinentes pour eux-mêmes, alors que les individus axés vers les normes ont tendance à se conformer aux attentes des autres. De plus, ceux axés vers l'évitement ont tendance à éviter la réflexion sur soi. Ainsi, les chercheurs mentionnent que les employés ayant un style d'identité axé vers les informations « sont plus enclins à chercher et à internaliser l'information qui améliore leur poste dans le cadre d'un travail particulier et dans leur carrière en général et sont susceptibles de mieux se préparer à faire face à une foule de facteurs de stress liés au travail » (p. 21). Par conséquent, le style d'identité axé

vers les informations peut améliorer la capacité d'un individu à identifier et à réaliser des opportunités de carrière.

Dans leur étude, Fugate *et al.* (2004) ont ainsi étudié l'identité de carrière comme une des trois dimensions de l'employabilité (avec l'adaptabilité personnelle et le capital social et humain). Selon ces chercheurs, elle constitue une « représentation plus ou moins cohérente des expériences et aspirations professionnelles, souvent diverses et diffuses » (p. 19). Elle se réfère à la manière dont les individus se définissent dans un contexte de carrières, décrivant « qui je suis » ou « qui je veux être », en tenant compte de plusieurs éléments (objectifs, espoirs, craintes, traits de personnalité, valeurs, croyances, normes, styles d'interaction, horizons de temps, etc.) et implique de donner un sens à leur passé et leur présent, ainsi qu'une orientation à leur futur (Fugate *et al.*, 2004).

Un nouvel élément amené par ces chercheurs est que l'identité de carrière constitue une base cognitive et affective solide de l'employabilité puisqu'elle peut être conceptualisée comme une boussole cognitive permettant à l'individu de naviguer au milieu des différentes possibilités de carrière et le motivant à s'adapter activement afin de réaliser ou de créer des possibilités qui correspondent à ses aspirations. En appliquant les travaux de Markus & Nurius (1986) sur les « sois possibles » (les futurs « sois » désirés, attendus ou craints) au domaine de la carrière, Fugate *et al.* (2004) avancent toutefois que les identités de carrière délimitent les « sois possibles » au travail en donnant des objectifs personnels ou des aspirations.

2.2.1.3 Structure cognitive de l'identité

Plus récemment, Hoekstra (2011) a étudié l'identité de carrière en tant que dimension interne à former dans le développement de carrière. L'auteur la définit comme une « identité qui réside dans le déroulement de la carrière [...] et qui prendra progressivement forme à travers des expériences personnelles au cours des années » (p. 160). Hoekstra (2011) considère la formation de l'identité de carrière au cours des années comme un processus autorégulé, c'est-à-dire un changement adapté de la relation entre le soi et l'environnement.

L'auteur interprète également cette formation comme un processus continu de développement et de validation des engagements de carrière. Il définit donc l'identité de carrière comme une « structure cognitive continuellement renouvelée comprenant les engagements de carrière d'un individu, tout en maintenant une continuité et une unité suffisantes au cours de la vie » (Hoekstra, 2011, p. 160). Une identité de carrière peut ainsi être considérée comme centrale lorsqu'elle est importante à la définition globale du « soi » chez un individu.

Ce bref tour d'horizon de la littérature abordant l'évolution de l'identité de carrière, qui n'offre qu'un aperçu plutôt qu'une compréhension globale de l'identité de carrière, suggère différentes définitions, quoique similaires, de ce concept. Ce dernier ne détenant pas un grand nombre de publications, il n'existe pas encore de consensus au niveau de sa définition. Soulignons toutefois que l'identité de carrière est intrinsèquement longitudinale, car elle consiste à faire sens de son passé et de son présent, en plus de donner une direction à son avenir (Plunkett, 2001).

Dans ce présent mémoire et telle que définit par Fugate *et al.* (2004), l'identité de carrière est donc une identité qui se réfère à la manière dont les individus se

définissent dans un contexte de carrière en tenant compte de plusieurs éléments (objectifs, espoirs, craintes, traits de personnalité, valeurs, croyances, normes, styles d'interaction, horizons de temps, etc.) et qui implique de donner un sens à leur passé et leur présent, ainsi qu'une orientation à leur futur. Cette définition est compatible avec les significations données dans les recherches antérieures et tient compte non seulement de la structure variable de ce concept, mais également de sa dimension temporelle (passé, présent et futur).

2.2.2 Identité vocationnelle

Il est important de noter que le concept d'identité de carrière est différent de celui de l'identité vocationnelle. Le processus d'élaboration d'une identité vocationnelle est une partie intégrante du processus de développement global de l'identité. Dans l'étude du développement de carrière, l'identité vocationnelle peut être considérée comme une représentation du « soi » chez un individu quant à ses choix de carrière. Ce sont Holland et ses collaborateurs qui ont introduit ce concept au milieu des années 1980, à la suite de leur théorie sur les personnalités vocationnelles et les environnements de travail (*Theory of Vocational Personalities and Work Environments*).

De la sorte, le concept d'identité vocationnelle introduit par Holland en 1985 suggère que durant l'enfance et l'adolescence, il y a une différenciation croissante des préférences quant aux activités, intérêts, compétences et valeurs (Meijers, 1998; Vondracek, 1992). Toujours selon Holland, un type de personnalité se dégage peu à peu de cette différenciation et dans ce type de personnalité, l'identité vocationnelle renvoie à la « clarté des objectifs professionnels d'une personne et sa perception de soi » (Holland, 1985). L'auteur a reconnu que les activités d'occupation et de loisir

sont choisies sur la base des mêmes facteurs de personnalité et d'intérêts qui guident la sélection de la vocation. Ainsi, ces activités peuvent jouer un rôle important dans la formation de l'identité vocationnelle (Vondracek & Skorikov, 1997). Cependant, Holland n'explique pas les facteurs qui influencent la différenciation des préférences. Par conséquent, nous ne pouvons savoir de quelle manière un type de personnalité se met en place afin de développer l'identité vocationnelle à l'intérieur de celui-ci.

Bien que le concept d'identité ait été incorporé dans la théorie du développement de carrière par Holland (1985), son utilisation a été pour la plupart limitée à l'évaluation du niveau d'identité atteint, en mettant de côté l'analyse sur les processus de développement de l'identité. L'objectif de la recherche sur l'identité vocationnelle au cours des vingt dernières années a été mis sur la conception de l'identité vocationnelle selon Holland, telle que mesurée par son instrument intitulé « ma situation vocationnelle » (*My Vocational Situation – MVS*). (Skorikov & Vondracek, 1998). Selon cette conception, l'identité vocationnelle est plutôt une expression des préférences vocationnelles, tandis que l'identité de carrière se réfère à la manière dont les individus se définissent dans un contexte de carrière en incluant la dimension temporelle.

2.2.3 Identité professionnelle

Dans la mesure où un rôle évoque une certaine personnalité en adoptant un rôle particulier, nous pouvons parler d'une identité de rôle (Ashforth *et al.*, 2000). Selon Ashforth *et al.* (2000), une identité de rôle est une définition du « soi » dans un rôle occupé par les individus. Elle comprend les objectifs précis, les valeurs, les croyances, les normes, les styles d'interaction et les horizons temporels qui sont généralement associés à un rôle. Dans un contexte de travail, nous parlons alors

d'identité professionnelle. La façon dont les employés perçoivent leur identité de rôle est centrale dans la façon dont ils interprètent et agissent dans des situations de travail (Pratt *et al.*, 2006). Les employés jouent un rôle majeur dans les organisations et la société. Il est donc essentiel pour les chercheurs de comprendre la dynamique qui sous-tend le changement d'identité de rôle dans un contexte professionnel (Chreim, 2007).

Schein (1978) définit l'identité professionnelle comme étant une « constellation relativement stable et durable des attributs, des croyances, des valeurs, des motivations et des expériences au terme desquels les gens se définissent dans un rôle professionnel ». L'identité professionnelle se forme au fil du temps avec les expériences variées et la rétroaction significative des individus, leur permettant d'avoir un aperçu sur leurs préférences, talents et valeurs centraux et durables (Schein, 1978). Par conséquent, l'identité professionnelle est plus adaptable et modifiable en début de carrière.

Par ailleurs, les chercheurs en socialisation ont remarqué depuis longtemps que les changements d'identité professionnelle accompagnaient les transitions de carrière. Les nouveaux rôles, exigeant de renouveler les compétences, les comportements, les attitudes et les modes d'interactions, peuvent « produire des changements fondamentaux dans la définition de soi chez un individu » (Ibarra, 1999). Ibarra (1999) indique que comme la situation exige des individus de créer de nouveaux répertoires de possibilités, les aspects de leur identité professionnelle qui ont été relativement stables peuvent changer de façon marquée. L'auteure définit l'identité professionnelle comme étant la définition qu'un individu se donne en tant que membre d'une profession. L'identité professionnelle est associée avec l'adoption d'un rôle professionnel (Ibarra, 1999).

À titre informatif, les concepts présentés précédemment sont synthétisés dans le tableau 2.1 afin d'avoir un bref aperçu de leurs différences.

Tableau 2.1 Synthèse des différents concepts présentés

Concepts	Descriptions	Significations
Identité de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Structure dans laquelle l'individu lie ses propres motivations, intérêts et compétences avec des rôles de carrière acceptables (Meijers, 1998) - Assimilation des expériences que l'individu subit au cours de sa vie professionnelle (Meijers, 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qui j'étais? - Qui je suis? - Qui je serai?
Identité vocationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Préférences vocationnelles (Holland, 1985) - Clarté des objectifs professionnels d'une personne et sa perception de soi (Holland, 1985) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qui je suis (à un moment x)? - Qui j'aimerais être?
Identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Constellation relativement stable et durable des attributs, des croyances, des valeurs, des motivations et des expériences en termes de laquelle les gens se définissent dans un rôle professionnel (Schein, 1978) - Définition qu'un individu se donne en tant que membre d'une profession et est associée avec l'adoption d'un rôle professionnel (Ibarra, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qui je suis dans ma profession (membre)?

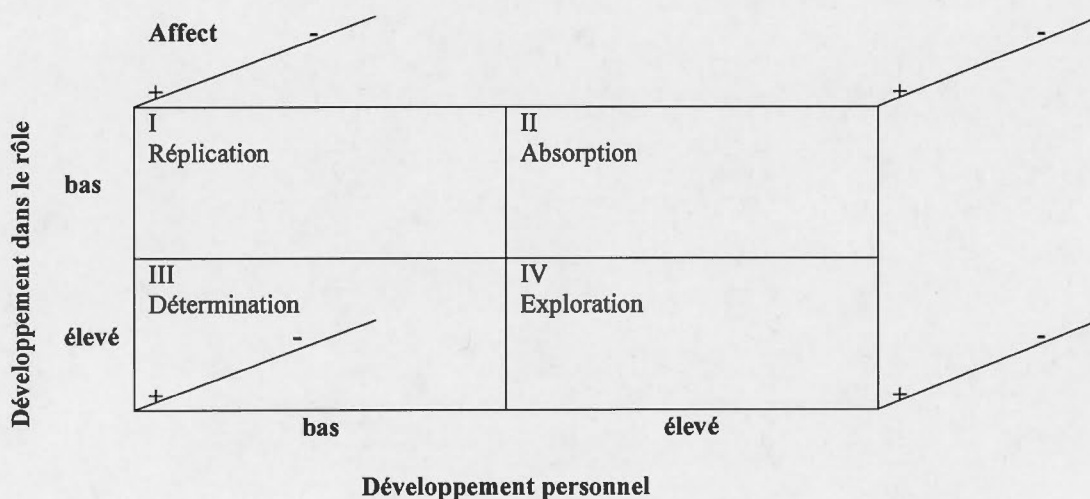
2.3 Processus au cœur de l'identité de carrière

L'identité de carrière, rappelons-le, implique chez les individus de donner un sens à leur passé et leur présent, ainsi qu'une orientation à leur futur. Nous nous intéressons ici à la manière dont les individus définissent et réinventent leur identité de carrière. Ainsi, l'identification des mécanismes qui sous-tendent la construction de l'identité de carrière fait nécessairement appel à la recherche sur les transitions de carrière afin d'y intégrer la dimension temporelle qui nous permettra de naviguer entre le passé, le présent et le futur des individus.

2.3.1 Changement de rôle

Enracinée dans la théorie de l'identité, la recherche sur les transitions de carrière aborde le changement d'identité en tant que fonction du changement de rôle. Nicholson (1984) souligne qu'il existe des situations dans lesquelles les individus chercheraient activement des changements dans un rôle, de sorte que le rôle corresponde mieux à leur identité, et d'autres situations dans lesquelles un changement de rôle engendrerait le développement personnel, étant donné que les individus « absorbent » le changement en modifiant les attributs liés à l'identité. En fonction des conditions de travail, quatre résultats peuvent apparaître comme une transition des employés vers de nouveaux rôles professionnels (voir figure 2.2).

Figure 2.2 Modes d'ajustement aux transitions de Nicholson (1984)



Afin de définir et de réinventer leur « nouvelle » identité, les individus pourraient donc (I) n'apporter aucun changement (la réplication), (II) changer leurs valeurs,

objectifs et conception de soi (l'absorption), (III) apporter des changements dans le rôle assumé (la détermination), ou (IV) risquer de subir et d'adopter des changements personnels et dans rôle (l'exploration).

Nicholson (1987, dans Nicholson & West, 1989) suggère également que le processus de transition de carrière est cyclique, comprenant (I) une préparation à l'entrée dans le nouveau rôle, (II) une construction de sens une fois dans le nouveau rôle, (III) un ajustement visant à assurer une plus grande adéquation entre l'individu et le nouveau rôle et (IV) une stabilisation de l'individu dans le nouveau rôle, et (V/I) le cycle recommence avec la préparation pour le changement (voir tableau 2.2). Cependant, les transitions de carrière dans cette littérature sont en grande partie inter-organisationnelles et imposées aux individus.

Tableau 2.2 Étapes du modèle de processus de cycle de transition de Nicholson (1987)

I.	Préparation	Processus d'attente et d'anticipation avant le changement.
II.	Rencontre	Affecter et donner un sens pendant les premiers jours ou semaines de l'occupation de l'emploi.
III.	Ajustement	Développement subséquent personnel et dans le rôle pour réduire l'inadaptation entre la personne et l'emploi.
IV.	Stabilisation	Connexion établie entre la personne et le rôle.
V/I.	Préparation	Le renouvellement du cycle.

La compréhension des modes d'ajustement aux transitions et du cycle de transition proposés par Nicholson est essentielle à l'identification des mécanismes de construction de l'identité de carrière. Appliqués à notre présente recherche, ses

travaux offrent en effet un cadre pour l'intégration de la dimension temporelle de l'identité de carrière en proposant un processus cyclique. Par ailleurs, ses travaux sur les modes d'ajustement aux transitions des employés vers de nouveaux rôles professionnels ont inspiré plusieurs chercheurs s'intéressant à l'adaptation des individus à leurs nouveaux rôles.

2.3.2 Adaptation au rôle

Les travaux de Markus & Nurius (1986) sur les « sois possibles », c'est-à-dire les idées des individus concernant qui ils pourraient devenir, ont su inspirer bon nombre de chercheurs contemporains. Parmi ceux-ci, notons Ibarra (1999) qui contribue de manière significative à la littérature en examinant le processus de transition de carrière et qui introduit le concept de « sois provisoires » (*provisional selves*), concept basé sur la notion des « sois possibles », mais qui lui diffère. L'auteure décrit comment les individus s'adaptent à leurs nouveaux rôles en expérimentant des « sois provisoires » qui servent en tant qu'essais possibles, mais qui ne sont pas encore des identités professionnelles entièrement élaborées. Elle note que les individus expérimentent leur identité en observant les autres, en déterminant des identités qui leur correspondent et en imitant et adaptant ces identités pour découvrir celle qui sera la mieux adaptée à ce nouveau rôle (Ibarra, 1999).

Or, les recherches et théorisations sur la variété de stratégies et de comportements utilisés par les individus pour ajuster, adapter ou changer leur identité a convergé sur la notion de travail identitaire (*identity work*) pour conceptualiser ces trois processus (Ibarra & Petriglieri, 2010). Des études récentes ont défini le concept de travail identitaire comme étant « l'engagement des individus dans la formation, la réparation, le maintien et le renforcement de leurs identités, ou dans la révision de celle-ci »

(Sveningsson & Alvesson, 2003, p.1165). Cette façon de conceptualiser la multiplicité et le dynamisme de l'identité a apporté plusieurs perspectives dans les stratégies pour faire face aux identités multiples, contradictoires et/ou ambiguës (Sveningsson & Alvesson, 2003) et pour ajuster les identités de rôle afin de mieux s'adapter à leur sens du « soi » (Ibarra, 1999; Pratt *et al.*, 2006).

Ibarra & Petriglieri (2010) introduisent ainsi le jeu identitaire (*identity play*), « une notion alternative, mais complémentaire au travail identitaire, et développent un cadre qui précise comment ces deux concepts diffèrent l'un de l'autre » (p. 10). Les auteures proposent un ensemble d'idées sur le processus du jeu identitaire dans les transitions de rôle. Le concept de jeu identitaire est défini comme l'engagement des individus dans l'élaboration et l'essai provisoire, mais actif de futurs « sois possibles » immatures, c'est-à-dire qui ne sont pas encore élaborés (Ibarra & Petriglieri, 2010). Les auteures mentionnent que les transitions de rôles sont un contexte utile pour explorer le jeu identitaire : « Les individus, se déplaçant entre les cycles de stabilité dans leur carrière et les transitions de rôle, se déplaceraient en fait entre des périodes de travail identitaire et de jeu identitaire. » (p. 11) Selon Ibarra & Petriglieri (2010), le concept de jeu identitaire constitue un point de départ important dans l'exploration de la nature multiple et souvent incohérente et variable du « soi », tout comme le processus d'exploration et de découverte nécessaire à la création de nouvelles identités.

De la sorte, Ibarra & Petriglieri (2010) indiquent que dans la vie organisationnelle, les individus travaillent à être certaines choses, mais jouent à devenir autres choses. Selon les auteures, le jeu est une façon de croire en une possibilité et de se comporter comme si elle existait, mais l'engagement dans le jeu est provisoire, ce qui permet de générer une variété de « sois ». La notion de « sois possibles », c'est-à-dire les images qu'un individu a de la personne qu'il pourrait devenir, aimerait devenir, devrait

devenir, ou craindrait de devenir dans l'avenir, définit l'identité comme un futur potentiel (Markus & Nurius, 1986; Ibarra, 2003). Les chercheurs organisationnels ont surtout examiné la façon dont les individus créent la cohérence et la continuité à travers leurs différentes identités, par exemple en ajustant les identités de rôle afin qu'ils correspondent mieux à leur sens du « soi », en équilibrant une définition personnelle et sociale du « soi », et en tissant des récits qui établissent ou restaurent la continuité de l'identité en dépit de changement apparent (Ibarra, 1999; Pratt *et al.*, 2006).

Par ailleurs, le jeu se distingue du travail quant à ses objectifs, lieux et processus. En termes d'objectifs, jouer sert de répétition, c'est-à-dire une forme de préparation pour l'avenir : « Quand les enfants jouent à être « maman » par exemple, ils répètent une identité future possible. De même, lorsque les adultes jouent, ils répètent les possibilités futures. » (Ibarra & Petriglieri, 2010, p. 12) Le jeu exige cependant un lieu ou un espace relativement sûr afin d'essayer de nouveaux comportements non expérimentés. Les auteures soulignent que cela permet aux individus de maintenir les « sois possibles » désirés à une certaine distance, « de « jouer avec » leur identité jusqu'au moment où ils peuvent les adopter avec confiance avant de les accepter comme étant des « sois » authentiques » (p. 13).

Ainsi, le travail identitaire et le jeu identitaire sont des notions complémentaires, mais distinctes qui diffèrent comme nous l'avons dit plus haut, par leurs objectifs, lieux et processus. D'abord, l'objectif du travail identitaire cherche fondamentalement à préserver les identités existantes ou à se conformer aux exigences imposées de l'externe, tandis que le jeu identitaire consiste en l'invention et la réinvention de soi-même (Ibarra & Petriglieri, 2010). De plus, alors que « le travail identitaire est ancré dans la réalité extérieure, le jeu identitaire se déroule généralement à la limite entre la fantaisie et la réalité, à la frontière entre le rêve (c'est-à-dire les « sois possibles »

dans nos têtes) et la réalité (par exemple les possibilités concrètes disponibles dans le monde à un moment donné) » (Ibarra & Petriglieri, 2010, p. 15). Finalement, en termes de processus, le jeu identitaire vise à explorer les « sois possibles » plutôt que de revendiquer et de se voir accorder les « sois souhaités » (Ibarra & Petriglieri, 2010).

Ceci étant dit, la recherche à ce jour sur les transitions de carrière n'est pas suffisante pour expliquer les nombreuses transitions volontaires se produisant dans la carrière des individus, ni pour comprendre le processus par lequel les individus en viennent à construire leur identité de carrière. Dans le cadre de ce présent mémoire, nous appliquerons essentiellement les travaux d'Ibarra (1999, 2003; Ibarra & Petriglieri, 2010) sur les processus d'adaptation à de nouveaux rôles, ceux-ci offrant des balises pour identifier les mécanismes du processus de construction de l'identité de carrière. Ainsi, les notions de « sois possibles », « sois provisoires », « travail identitaire » et « jeu identitaire » sont essentielles à la compréhension de la construction de l'identité de carrière, dans la mesure où cette dernière se forme au cours des années suite à des expériences et adaptations (de « sois possibles »). Ces notions nous permettront entre autres d'explorer la « boussole cognitive » donnant une orientation au futur des individus (Fugate *et al.*, 2004), celle-ci leur permettant de naviguer au milieu des différentes possibilités de carrière à travers les « sois possibles » et les « sois provisoires » et les motivant à s'adapter activement afin de réaliser ou de créer des possibilités qui correspondent à leurs aspirations par le « travail identitaire » et le « jeu identitaire ».

L'identité de carrière est un projet qui doit être travaillé, et contribue à l'intérêt émergent dans le dynamisme inhérent à l'identité en proposant des mécanismes spécifiques par lesquels le « soi » est révisé et réinventé. Bien que cette recherche tente d'identifier les mécanismes de construction de l'identité de carrière, elle se

concentre également sur les stratégies mises de l'avant par les individus pour expliquer les cheminements et les décisions de transition de carrière, ainsi que sur la façon dont un événement précis (être ou ne pas être identifié à haut potentiel) vient modifier le processus de construction de l'identité de carrière.

2.4 Identification des dirigeants à haut potentiel

Comme nous l'avions introduit et précisé plus haut, notre recherche se penche spécifiquement sur le cas des dirigeants à haut potentiel. Nous examinons de quelle façon le fait d'être ou de ne pas être identifié à haut potentiel vient modifier le processus de construction de l'identité de carrière des dirigeants à haut rendement.

2.4.1 Différence entre haut performant et haut potentiel

La littérature nous présente différentes définitions parfois confondues des employés à haut rendement et des employés à haut potentiel, et il est important à ce stade-ci de bien en faire la distinction (Adams, 2011; Silzer & Church, 2009). D'une part, lorsque nous parlons d'employés à haut rendement (ou à haute performance), il est notamment question de la performance livrée par ceux-ci (Nyberg, 2010). Ce sont ces employés qui se démarquent dans l'organisation en surpassant les attentes et les objectifs. Ils excellent dans leur rôle et sont fiers de leurs accomplissements, mais n'ont pas nécessairement le potentiel et/ou le désir d'atteindre le prochain niveau hiérarchique de direction.

D'autre part, les employés à haut potentiel sont, quant à eux, ceux qui ont déjà démontré auparavant leurs aptitudes et qui ont le potentiel d'avoir un impact

important sur l'organisation dans le futur (McDonnell, 2011; Morin, 2010; Verma, 2009). Non seulement ces employés visent l'excellence dans leur rôle et veulent se surpasser, mais ils sont également des modèles de leader identifiés pour avoir le potentiel, la capacité et l'aspiration d'occuper successivement des postes de leader dans l'organisation.

Il n'y a pas de critère universel pour identifier les employés à haut potentiel, mais nous pouvons penser que leur potentiel serait entre autres basé sur la motivation et le focus nécessaires sur les valeurs et les résultats désirés par l'organisation, ainsi que sur les autres attributs requis pour accéder un niveau supérieur de direction. Tel que relevé par les auteurs Bentein *et al.* (2012), les employés à haut potentiel possèdent « des qualités supérieures, rares et remarquables dans l'organisation, qui lui permettront de se développer pour contribuer au succès futur de l'organisation, en démontrant une performance élevée dans des postes clés » (p. 59).

D'ailleurs, les auteurs Ready *et al.* (2010) décrivent dans leur anatomie des employés à haut potentiel que ces derniers livrent des résultats remarquables en bâtissant la confiance et de la sorte, la crédibilité auprès de leurs collègues. De plus, ils maîtrisent facilement les nouveaux types d'expertise et reconnaissent que le comportement est pris en considération (Ready *et al.*, 2010). Par contre, ce sont leurs traits intangibles qui les distinguent réellement de la masse. Dans leur étude, Ready *et al.* (2010) ont identifié quatre traits qu'ont en commun les employés à haut potentiel (*The four X Factors of High Potentials*), soit (1) une motivation à exceller, (2) une capacité à catalyser leurs apprentissages, (3) un esprit entrepreneurial et (4) des capteurs dynamiques. Ainsi, selon Ready *et al.* (2010), les employés à haut potentiel « surpassent constamment et significativement leurs groupes de pairs dans une variété de situations et de circonstances. Tout en réalisant ces niveaux supérieurs de performance, ils présentent des comportements qui reflètent la culture et les valeurs

de leurs entreprises d'une manière exemplaire. En outre, ils montrent une forte capacité à croître et à réussir tout au long de leur carrière au sein d'une organisation, et ce, plus rapidement et plus efficacement que leurs groupes de pairs ne le font. » (p. 80)

Afin de mieux vous illustrer cette distinction entre les employés à haut rendement et les employés à haut potentiel, nous vous présentons à la figure 2.3 une matrice à neuf cases (*The GE-McKinsey nine-box matrix*) développée durant les années 70 et utilisée depuis par plusieurs entreprises afin de comparer les groupes d'employés (McKinsey & Company, 2008) En effet, c'est un outil versatile qui vient en aide aux gestionnaires pour différencier les groupes d'employés afin de mieux en tirer parti (Berglas, 2006; McKinsey & Company, 2008; Stahl, 2012; Tyler, 2011). Certains

Figure 2.3 Grille à 9 cases (*The 9-box grid*) présentée par Tyler (2011)

		Faible	Moyen	Élevé	Performance ↑
Potentiel →	7	Professionnel expert de sujet	8 Haut performant agile	9 Étoile	
	4	Performant solide	5 Employé cœur	6 Étoile montante	
	1	Risque de résiliation	2 Performant inconsistant	3 Gemme potentiel	
					Élevée Moyenne Basse

gestionnaires vont adapter cette grille selon leurs propres besoins, définitions et spécifications, mais règle générale, l'une des deux axes mesure la performance, tandis que l'autre représente le potentiel (Tyler, 2011). Tyler (2011) mentionne en exemple que nous pouvons observer des grilles à quatre (deux par deux), à seize (quatre par quatre) ou encore à six cases (trois par deux). Comme nous pouvons le constater, la performance et le potentiel ne sont pas mutuellement exclusifs. Les organisations ont donc intérêt à bien identifier les employés à haut potentiel afin de mieux adapter et d'optimiser les stratégies de développement spécifiques à ceux-ci.

2.4.2 Transparence du processus d'identification

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont réalisé leurs études à travers de nombreuses entreprises et ont questionné leurs politiques quant à l'identification des employés à haut potentiel, à savoir si ces derniers devraient ou ne devraient pas être informés du fait qu'ils soient identifiés à haut potentiel. Jusqu'à ce jour, c'est une question qui persiste et il n'y a pas de consensus chez les chercheurs à ce sujet. Cependant, nous pouvons affirmer qu'il y a de plus en plus une tendance vers la transparence de ce processus d'identification (Bentein *et al.*, 2012; Berke, 2003; Cope, 1998; Derr *et al.*, 1988; Ready *et al.*, 2010).

À ce propos, les chercheurs nous mettent en garde sur le paradoxe que cette transparence peut impliquer. Tandis que les employés identifiés à haut potentiel n'étant pas informés de ce statut risquent de quitter l'entreprise (mais seraient probablement restés s'ils en avaient été informés), ceux étant informés peuvent se sentir manipulés, voire perdre leur motivation s'il n'y a pas de plans tangibles qui s'en suivent : « Si vous ne rendez pas la liste publique, vous risquez de perdre vos

meilleurs employés performants; si vous optez pour la transparence, vous renforcez l'attente de l'action. » (Ready *et al.* 2010, p. 82)

Les chercheurs soulèvent également la question concernant les « collègues qui ne sont pas sur la liste », à savoir si cela va miner leur motivation au travail (Bentein *et al.*, 2012), jusqu'à secrètement (peut-être inconsciemment) en vouloir assez à leurs collègues ayant ce statut pour espérer de les voir tomber de haut (Ready *et al.*, 2010). Par conséquent, l'une ou l'autre de ces approches comportent des risques, ce qui nous porte à croire que le fait d'être ou de ne pas être identifié à haut potentiel viendrait modifier le processus de construction de l'identité de carrière.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le but d'identifier les mécanismes qui sous-tendent la construction de l'identité de carrière, nous présentons dans ce chapitre les principaux éléments du cadre méthodologique de la recherche : (1) le type de devis et la technique de collecte de données employée, (2) l'échantillon et la procédure, et (3) la description des analyses effectuées.

3.1 Devis de recherche

Le devis consiste en une étude longitudinale qualitative qui emprunte une démarche inductive et itérative inspirée de la méthode de la théorisation ancrée. Cette méthode propose une démarche progressive de construction de théorie à partir d'un aller-retour entre les données brutes (transcriptions d'entrevues) et la théorie émergente (Bryant & Charmaz, 2010; Charmaz, 2010; Corbin & Strauss, 2008). Afin de construire et d'enrichir la théorie autour de la manière dont les individus définissent et réinventent leur identité carrière, il s'agit d'analyser les données pour faire émerger les mécanismes de construction de l'identité de carrière des dirigeants. En termes de résultats, la recherche qualitative est particulièrement bien placée pour fournir une occasion d'explorer les façons dont ces dirigeants en viennent à comprendre leur carrière en la parcourant dans le temps.

3.2 Méthode de collecte de données

La technique de collecte des données utilisée est l'entrevue semi-dirigée menée en face-à-face et par téléphone à l'aide d'un guide d'entrevue. L'étude s'est déroulée en deux temps : une première entrevue semi-dirigée a eu lieu avec les participants entre les mois de juin 2010 et décembre 2010, et une seconde entrevue semi-dirigée a eu lieu entre les mois de mai 2011 et septembre 2011.

3.3 Échantillonnage

La présente recherche s'inscrit dans un plus grand projet d'étude sur les facteurs de rétention des dirigeants dans les organisations. La population comprend des dirigeants d'une entreprise canadienne de grande envergure spécialisée en télécommunication regroupant des employés du Québec, ainsi que de l'extérieur du Québec (Ontario, Colombie-Britannique et Nouvelle-Écosse). À travers le projet d'étude sur les facteurs de rétention des dirigeants, une liste de tous les dirigeants à haut rendement en poste a été fournie par l'entreprise en février 2010. Les dirigeants à haut rendement de cette liste occupaient entre autres des postes de directeur, de conseiller général et de responsable de programme, et plusieurs d'entre eux avaient de plus été identifiés à haut potentiel via un programme de gestion des employés à haut potentiel qui avait été mis en place dans l'entreprise et qui se voulait également être un programme de rétention. Ce programme visait entre autres à motiver les dirigeants à haut potentiel à poursuivre leur carrière dans l'entreprise.

Cette population était notamment intéressante pour explorer la construction de l'identité de carrière due à ce contexte particulier au moment de l'étude. Cette dernière, se déroulant sur une période d'environ un an, nous permettait de suivre

l'évolution des dirigeants dans la construction de leur identité de carrière. De plus, l'identification et la sélection des dirigeants à haut potentiel n'étaient pas communiquées à travers l'entreprise. Au contraire, l'entreprise se faisait discrète et ceux qui prenaient part au programme se retrouvaient en quelque sorte à être des membres privilégiés. Ainsi, l'obtention du label « haut potentiel » chez certains des dirigeants à haut rendement nous permettait d'examiner d'une part, l'impact de cette obtention sur la construction de leur identité de carrière, et d'autre part, les différences et similitudes entre les dirigeants à haut rendement et les dirigeants à haut potentiel dans cette construction. En outre, les dirigeants à haut potentiel n'avaient pas tous été identifiés en même temps dans le cadre du programme de gestion des employés à haut potentiel. Certains avaient obtenu le label « haut potentiel » depuis plusieurs années, tandis que d'autres venaient tout juste de l'obtenir, ce qui nous permettait également de relever les différences et similitudes entre ces dirigeants à haut potentiel mêmes.

À ce moment, l'entreprise comptait 47 dirigeants à haut rendement francophones et 148 anglophones, pour un total de 195 répondants potentiels, dont 93 étaient identifiés à haut potentiel. En ce qui concerne la méthode d'échantillonnage, nous avons choisi un échantillon de convenance. De la sorte, l'échantillon n'a pas été conçu pour être statistiquement représentatif de tous les dirigeants à haut rendement, et il n'est pas destiné en aucune manière à représenter les dirigeants d'entreprise en général. Le but était de comprendre le point de vue des dirigeants de cet échantillon, afin de générer plutôt que de tester la théorie. Un examen détaillé de la procédure est fourni ci-dessous.

3.4 Procédure de recherche

Avant de débiter l'étude, celle-ci a d'abord été présentée aux personnes responsables dans l'entreprise en 2009. Par la suite, une lettre d'introduction a été envoyée à des dirigeants à haut rendement via courriel. La lettre d'introduction, signée par les professeurs responsables, invitait ces dirigeants à participer à l'étude, expliquait les buts de l'étude ainsi que l'objet de la démarche, traitait de la collaboration attendue et représentait en même temps un formulaire de consentement (voir Annexe A). De plus, elle visait à rassurer les répondants par rapport au caractère volontaire de leur participation et à la garantie de confidentialité quant à l'ensemble des renseignements fournis.

Deux groupes de discussion, dont un en français et l'autre en anglais, ont ensuite été réalisés au préalable auprès des dirigeants volontaires au début de 2010. Un protocole de discussion accompagné d'un questionnaire avaient préalablement été élaborés afin de recueillir des informations, ce qui a permis de mieux saisir leur situation avant de les rencontrer individuellement en entrevue.

Dans un premier temps, les dirigeants ont été invités à participer à une entrevue individuelle semi-dirigée (voir Annexe B), où les données ont été recueillies entre les mois de juin 2010 et décembre 2010. Ces entrevues ont été menées en majeure partie en face-à-face, ainsi que par téléphone, à l'aide d'un guide d'entrevue (voir Annexe C). Cette étude a été bien reçue, nous avons réussi à obtenir un nombre élevé de répondants. Au total, 29 dirigeants ont été rencontrés en entrevue individuelle d'une durée de 60 à 90 minutes, dont 11 francophones et 18 anglophones. Chacune des entrevues abordait communément un retour sur la carrière en général, des questions concernant l'offre d'avantages et les stratégies de rétention faites par l'entreprise, et des informations sur le profil du répondant.

Dans le cadre du présent mémoire, nous avons principalement utilisé les données provenant de la première partie du guide d'entrevue (I – Retour sur la carrière), qui consiste en un retour sur la carrière dans le passé, le présent et le futur. Ainsi, les entrevues discutent de manière sélective du parcours et des transitions de carrières chez les dirigeants. Cette première partie représente une portion importante des entrevues et les questions s'y rattachant permettent entre autres de parcourir la carrière des dirigeants dans le temps, de capturer les perceptions qu'ils ont de leur carrière dans leurs propres mots et le sens qu'ils y donnent afin de nous permettre d'identifier les mécanismes de construction de leur identité de carrière. Les données provenant de la deuxième partie du guide d'entrevue (II – L'offre d'avantages et les stratégies de rétention de *LA COMPAGNIE*) ont également été essentielles à ce mémoire, en ce qui a trait au programme de gestion des employés à haut potentiel et aux éléments non négligeables qui l'entourent pouvant avoir un impact sur la construction de l'identité de carrière.

Dans un deuxième temps, une seconde lettre d'invitation (voir Annexe D) à participer à la seconde entrevue de l'étude a été envoyée au mois de mai 2011 aux 29 répondants du premier temps. Cependant, les données sur le roulement indiquent que 17,24% des répondants n'était plus à l'emploi au début du deuxième temps, et sur ce nombre, 80% avait effectué un départ volontaire. Ainsi, 8 des 11 dirigeants francophones et 10 des 18 dirigeants anglophones ont poursuivi cette étude en acceptant d'être rencontrés de nouveau en entrevue individuelle semi-dirigée (en face-à-face et par téléphone) (voir Annexe E). Les entrevues ont été d'une durée approximative de 60 minutes. À l'aide d'un second guide d'entrevue (voir Annexe F), les données ont été recueillies entre les mois de mai 2011 et septembre 2011. Les entrevues discutent entre autres des développements récents dans leur situation de travail et des réactions aux changements éventuels. Pour les besoins de ce mémoire, les questions abordées au cours de la seconde entrevue nous ont permis de suivre

l'évolution des carrières des dirigeants et de noter les différences et similitudes quant à leurs perceptions de l'avenir pour ainsi développer une meilleure compréhension de la manière dont les identités de carrière évoluent.

Toutes les entrevues ont été enregistrées et transcrites sous forme de verbatim. Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons les données recueillies lors d'entrevue auprès des 8 interviewés francophones ayant participé aux deux temps de mesure de l'étude sur la rétention des dirigeants, dont les noms d'entreprises et de participants ont été retirés et/ou remplacés par des noms fictifs. Cet échantillon est ainsi composé de 8 employés cadres à haut rendement exerçant des fonctions de direction dans l'entreprise depuis au moins 3 ans, dont 6 d'entre eux étaient identifiés à haut potentiel aux moments où les entrevues se sont déroulées. Les individus au sein de l'échantillon avaient tous plus de 30 ans et au moins 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise (le plus ancien ayant une trentaine d'années d'ancienneté), et 5 d'entre eux (62,5%) sont de sexe masculin. Les transitions analysées dans cette étude à travers les verbatim, chacune pouvant compter près d'une centaine de pages, apportent une compréhension riche des parcours de carrière.

3.5 Analyses

Dans un mode itératif, les données qualitatives ont été analysées par des allers-retours entre les données et la théorie afin de faire émerger une structure d'arguments théoriques (Flick, 2014; Miles & Huberman, 1994, 2003). Les analyses ont été effectuées de façon concurrente principalement au moyen de l'extraction du contenu des entrevues, l'élaboration de tableaux comparatifs et la rédaction de mémos narratifs.

3.5.1 Extraction du contenu des entrevues

La première étape d'analyse consistait à extraire le contenu des entrevues à l'aide du logiciel d'analyse de contenus ATLAS.ti par (1) la génération de codes bruts, (2) la création de catégories, (3) l'analyse des catégories, (4) l'élaboration de codes thématiques et (5) le développement des concepts et d'un cadre théorique. Ce programme d'analyse de données qualitatives facilite les requêtes de données personnalisées et les révisions de multiples codes.

3.5.1.1 Génération de codes bruts

D'abord, les transcriptions d'entrevues du premier et du deuxième temps ont été traitées avec ATLAS.ti par un premier codage brut, un moyen de résumer des grands segments de données (Miles & Huberman, 2003) en étiquetant l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial au niveau des transcriptions. Ainsi, nous avons passé à travers chaque transcription des deux temps pour générer des codes de premier niveau, ou codes bruts, en procédant par codage ouvert. En ce qui concerne les entrevues aux deux temps de mesure des 8 dirigeants de notre échantillon, près de 4 000 codes bruts ont été générés.

3.5.1.2 Création de catégories

Cette étape est celle de la catégorisation, où les codes bruts sont regroupés et classifiés en codes de deuxième niveau, ou catégories (Charmaz, 2010). Les catégories ont été créées suite à l'examen des transcriptions, des codes bruts et des questions qui ont émergé lors du codage ouvert. Lors de la première tentative de

catégorisation, cet examen a révélé que presque tous les récits contenaient des codes bruts se rapprochant de ces catégories qui étaient encore très près des données. Il est important de noter que les codes bruts pouvaient se retrouver sous plus d'une catégorie ou sous aucune catégorie spécifique à notre recherche. Pour ce deuxième cas, nous avons créé la catégorie « Codes problématiques ». La création de catégories est une partie de l'analyse qui était itérative, c'est-à-dire que les idées émergentes et les questions nous ont forcés à revenir aux codes bruts et à modifier les catégories pour veiller à ce que les codes soient vraiment rapprochés aux données. Nous avons ainsi mis en relation 57 catégories au premier temps et 66 catégories au deuxième temps.

3.5.1.3 Analyse des catégories

Nous avons examiné les verbatim et avons cherché dans les transitions de carrière, à l'aide des catégories, des thèmes communs entre les participants ainsi que les différences entre ceux-ci. La fréquence et la dominance de certains codes bruts et catégories nous emmenaient à nous demander s'ils deviendraient des thèmes importants pour l'étude. Par exemple, un participant a mentionné « *day-to-day* » quatre fois durant une entrevue, en faisant référence à la routine quotidienne au travail. Il s'agissait d'une idée dominante pour ce participant, mais elle ne s'est pas avérée être dominante à travers toutes les entrevues.

3.5.1.4 Élaboration de codes thématiques

L'analyse des catégories a amené une réflexion sur les thèmes émergents, qui nous a permis d'élaborer 10 codes de troisième niveau, ou codes thématiques, c'est-à-dire

« des codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents » (Miles & Huberman, 2003, p. 133). Par les nombreuses catégories concernant les réflexions sur et la logique derrière la trajectoire de carrière, les réflexions sur la carrière future, les programmes mis en place pour gérer les carrières et les impacts que tout cela peut avoir sur soi, nous avons ainsi découvert l'importance d'un premier code thématique que nous avons étiqueté « Carrière », d'un second code thématique étiqueté « Programmes pour les hauts potentiels », ainsi que d'un troisième code étiqueté « Soi ».

Nous pouvons citer un exemple de commentaire catégorisé sous « Réflexions sur la trajectoire de carrière – points de pivot » comme étant « A dit à sa patronne qu'il était dû pour un changement, malgré qu'il avait encore de bons défis dans son ancien mandat », commentaire qui est également catégorisé sous « Logique de la trajectoire de carrière – pourquoi et comment il est passé ou n'est pas passé d'une position/d'un rôle à l'autre ». Un exemple de commentaire catégorisé sous « Logique de la trajectoire de carrière – attentes/espoirs » fait par le même participant est « A toujours cru qu'il irait plus loin et continuerait plus haut, est du genre à toujours être ambitieux ». Un autre exemple de commentaire catégorisé sous « Réflexion sur la carrière future – attentes/espoirs » fait encore une fois par le même participant est « Est un peu indécis, à savoir s'il fera tous les changements dans sa vie pour un latéral, pour la même chose ». Le processus suivi est résumé à l'Annexe G, qui montre la structure des données qualitatives, c'est-à-dire les catégories suite au deuxième temps d'entrevue et les codes thématiques nous ayant permis de développer le cadre théorique.

3.5.1.5 Développement des concepts et d'un cadre théorique

Une fois les codes thématiques développés, nous avons formé des propositions initiales concernant la relation entre ces codes pour tenter de reproduire la dynamique du phénomène analysé. Nous avons pris en notes les premiers concepts provisoires apparus lors de l'analyse de données tout en restant ouvert à la possibilité de les éliminer ultérieurement. Ces concepts nous ont orientés dans certaines directions au cours des recherches documentaires, nous obligeant finalement à revenir aux données pour les confirmer, les développer ou les éliminer (Charmaz, 2006). En outre, nous avons examiné les concepts dans la littérature existante pour fournir un appui au cadre conceptuel émergent (Miles & Huberman, 2003).

Nous avons également puisé dans un large éventail de la littérature tout au long du processus d'analyse pour éclairer le développement du cadre théorique, incluant mais ne se limitant pas à la conception de soi, l'identité, la personnalité, la carrière, la performance managériale, l'employabilité, la motivation, le contrat psychologique, l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et les conflits travail-famille. Dans une tentative de fusionner le contenu et le processus, nous avons comparé les catégories, remis en question et cherché des liens entre ceux-ci, expliqué comment ils ont été liés et vérifié que les données supportent réellement notre explication de ces liens.

Dans une tentative d'identification minutieuse des mécanismes de construction de l'identité de carrière des dirigeants, nous avons par la suite juxtaposé le cadre conceptuel émergent avec la littérature actuelle afin de développer et de peaufiner un modèle de processus. Étant donné que nous avons effectué plusieurs allers-retours entre les données et la théorie dans le but de faire émerger des modèles de processus, nous avons cherché dans les entrevues des extraits de discours afin d'assurer la

crédibilité du meilleur modèle qui a émergé, en plus de l'appliquer à chacun de nos participants à travers leur parcours. Ainsi, les allers-retours entre les données et la théorie nous ont finalement conduits à des sujets et à un modèle qui seront discutés dans le chapitre 4.

3.5.2 Élaboration de tableaux comparatifs

À partir des données extraites, des enregistrements d'entrevue et de leur verbatim respectif, nous avons élaboré des tableaux comparatifs à l'aide du logiciel tableur MS Excel. Ces tableaux comparatifs présentent le profil de chacun des participants en résumant et en organisant leurs réflexions sur leur passé, leur présent et leur futur anticipé. Ils sont structurés de façon à permettre, relativement à une entrevue particulière, la mise en évidence des données marquantes ou des données sur lesquelles nous voudrions revenir lors de l'analyse. L'élaboration des tableaux comparatifs constitue une étape d'analyse complémentaire permettant la recherche de patterns à travers les entrevues des participants. Les tableaux comparatifs nous ont également permis de prendre un peu de recul par rapport aux détails, d'examiner les entrevues de façon plus générale et de nous questionner sur la pertinence des thèmes qui ont émergé, en plus de nous permettre de faire une importante analyse entre les deux temps d'entrevues.

3.5.3 Rédaction de mémos narratifs

À partir de l'écoute des enregistrements d'entrevue et de la lecture des transcriptions d'entrevues et tableaux comparatifs, nous avons rédigé des mémos narratifs tout simplement à l'aide du logiciel de traitement de texte MS Word. Ces mémos narratifs

décrivent les récits de vie professionnelle des participants et prennent en compte la dimension « temps » (Langley, 1999). Ainsi, la rédaction de mémos narratifs représente une étape d'analyse complémentaire, qui permet de tracer le parcours de carrière au cours du temps de chacun des participants. Les mémos narratifs ont été rédigés afin de réfléchir aux histoires de carrière comme un livre, en résumant la progression de carrière de chacun d'eux. Ils présentent une séquence chronologique d'événements qui fournit un cadre explicatif permettant de mieux comprendre ce qui les a emmenés à l'endroit où ils se trouvent aujourd'hui dans l'entreprise. Chaque mémo narratif comporte une introduction à l'histoire qui donne un aperçu de celle-ci. Ensuite, chaque transition de carrière est présentée avec le moment où la transition a eu lieu. Enfin, le mémo narratif décrit les réflexions sur les expériences et les discussions quant au sens que les dirigeants donnent à leur carrière, où ils croient que leur carrière sera dirigée dans l'avenir. Chaque mémo narratif compte environ une dizaine de pages, dont un exemple est présenté à l'Annexe H.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Suite à la présentation du cadre conceptuel et théorique ainsi que du cadre méthodologique, nous exposons les résultats de la recherche. Toujours en ayant l'objectif de recherche en tête, nous avons tenté de répondre à la question de recherche ainsi qu'à ses questions spécifiques en nous interrogeant sur les raisons pour lesquelles le fait d'être identifié à haut potentiel aurait un impact sur la construction de l'identité de carrière. Les résultats présentés dans ce chapitre nous offrent tout d'abord une représentation des perceptions des participants quant au label « haut potentiel », telles qu'ils nous les ont exprimées durant les entrevues. Nous présentons par la suite la dynamique temporelle que nous avons soulevée lors des analyses d'entrevues. Nous proposons subséquemment le modèle intégrateur du processus de construction de l'identité de carrière qui a émergé suite à notre analyse des résultats.

4.1 Perceptions du label « haut potentiel »

Dans le cadre de cette étude, chaque participant nous exprimait différemment ses perceptions par rapport au label « haut potentiel ». Les participants soulignent entre autres que le label reconnaît « qui ils étaient » et « qui ils sont », leur dit « qui ils pourraient être », les stimule à le devenir, en plus d'augmenter leurs attentes. Ainsi, nous tenterons de comprendre chacune des « histoires » en abordant plus en détails les divers sujets en lien avec le label « haut potentiel » qui traduisent la richesse et la variété des entrevues.

4.1.1 Un label qui reconnaît « qui j'étais » et « qui je suis »

En s'intéressant à la contribution unique de chaque participant et en valorisant son expertise et son expérience professionnelles, le label « haut potentiel » vient reconnaître son passé (« qui j'étais ») et son présent (« qui je suis »). La reconnaissance en milieu de travail constitue un jugement posé sur la contribution de l'employé, tant en ce qui touche le procédé de travail que l'investissement personnel et l'engagement. Elle consiste aussi à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. Tel qu'illustré dans le tableau 4.1, le programme pour les dirigeants à haut potentiel mis en place dans l'entreprise est perçu par les participants qui ont reçu le label « haut potentiel » comme une forme de reconnaissance étant donné que la sélection serait basée sur leurs réalisations et performances passées ainsi que sur leurs évaluations. Ils mentionnent également que le label est une reconnaissance de la part de l'organisation qui les perçoit comme des leaders. Autrement dit, ils considèrent que s'ils n'avaient pas cette reconnaissance de l'entreprise, cela voudrait probablement dire que le type de leader qu'ils sont actuellement ne correspond pas tout à fait aux attentes de l'entreprise. Ils précisent d'ailleurs qu'il y a peu de monde qui ont été sélectionné pour faire partie du programme. Les participants qui ont été sélectionnés s'estiment faire partie d'un petit groupe de personnes privilégiées et l'apprécient beaucoup.

Cependant, les participants qui n'ont pas reçu le label « haut potentiel » ne perçoivent pas la reconnaissance ou le prestige qui y serait liée puisqu'ils doutent de l'existence d'un tel label au sein de l'entreprise. Selon ces participants, il n'y a pas de label « haut potentiel » dans l'entreprise et s'il y en a un, il n'est sûrement pas institutionnalisé étant donné qu'il n'y a aucune publicisation.

Tableau 4.1 Reconnaissance de « qui j'étais » et « qui je suis »

Extraits de discours illustrant la reconnaissance de « qui j'étais » et qui « je suis »	
Participants ayant reçu le label « haut potentiel »	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
<p>Simon : « On est identifié sur nos réalisations, par rapport à nos évaluations annuelles. [...] J'ai été qualifié de <i>exceeded role model</i>. [...] C'est basé là-dessus, sur les réalisations. »</p> <p>Julie : « C'est un élément de rétention parce que c'est une forme de reconnaissance. »</p> <p>Vivianne : « Il y a peu de monde qui ont été sélectionné pour être là, je suis une des chanceuses, je l'apprécie beaucoup. »</p> <p>Daniel : « Le fait que je suis <i>top talent</i> me donne rien, c'est la contribution que j'ai fait pour être <i>top talent</i>, c'est celle-là qui est reconnue beaucoup plus. [...] C'est une reconnaissance organisationnelle de la compagnie finalement envers qui je suis comme leader principalement. [...] Donc, ce titre-là, c'est une reconnaissance pour moi plus que d'autre chose qui me permet de voir que le style que j'ai, ce que je fais vraiment comme gestionnaire rentre également dans les valeurs que l'entreprise voit au niveau talent. [...] Si j'ai pas cette reconnaissance-là, ça veut dire que le gestionnaire que je suis actuel ne rentre pas dans cette composante-là de talent stratégique. »</p>	<p>Maxime : « Je ne sais pas si je suis un talent stratégique. [...] Je ne sais pas si elle existe pour être très franc avec vous, je ne sais plus si ça existe. Je me dis que ça doit exister parce que je ne peux pas concevoir que ça existe pas une liste de talents stratégiques. »</p> <p>Alexandre : « C'est la recherche des perles rares. Bon, une fois qu'on l'a trouvée, qu'est-ce qu'on fait avec? Est-ce qu'on la <i>shine</i>, on la nettoie? [...] C'est pas une étiquette. L'étiquette, elle, elle est pas institutionnalisée. [...] Il y a pas de prestige parce que c'est confidentiel. [...] Il y a aucune étiquette, il y a aucune publicisation ou quoi que ce soit qui est fait. Il y a rien de ça qui est fait. »</p>

4.1.2 Un label qui dit « qui je pourrais être »

Il est important à ce stade-ci de faire la distinction entre « qui je pourrais être » et « qui je voudrais être ». D'une part, le label associé au programme pour les dirigeants à haut potentiel mis en place dans cette entreprise donne non seulement un sens au passé et au présent de nos participants, mais également une orientation à leur futur en leur disant « qui ils pourraient être », c'est-à-dire en leur disant qu'ils ont le potentiel d'être des vice-présidents dans l'entreprise, tel qu'illustré dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2 « Qui je pourrais être » selon le label « haut potentiel »

Extraits de discours illustrant « qui je pourrais être » selon le label « haut potentiel »	
Participants ayant reçu le label « haut potentiel »	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
<p>Julie : « C'est des directeurs qu'on veut mettre un peu sous observation pendant un an ou deux pour déterminer s'ils ont le potentiel d'être vice-présidents, puis de s'assurer qu'ils travaillent des plans de développement, pour s'assurer justement qu'ils arrivent à ça. [...] Il y a comme un programme pour ceux qui un jour seraient appelés à être VP. »</p> <p>Vivianne : « Donc, ça, ce programme-là en théorie se veut le programme qui va faire des VPs, c'est ce groupe-là qui monte. [...] Ça nous envoie le message, à tort ou à raison, qu'on est la génération future qui allons diriger la compagnie. »</p> <p>Mathieu : « Quand j'ai acquis ce poste, on m'a dit que c'est un poste intérimaire, c'est parce qu'on voit beaucoup de potentiels chez toi et tu serais considéré pour un poste de VP dans les deux à trois prochaines années. »</p>	<p>Maxime : « Si l'étiquette n'est pas associée à rien de concret, ça veut rien dire. [...] Donc, je suis perplexe et on m'a jamais dit que j'avais des possibilités que j'étais sur un cheminement ni est-ce qu'on m'a offert un accompagnement ou un mentorat. »</p> <p>Alexandre : « J'ai jamais senti que effectivement, la compagnie avait un plan sérieux. [...] HR n'est pas sérieux. On les identifie, puis on passe à d'autres choses, on fait rien avec. »</p>

Ainsi, les participants qui ont reçu le label « haut potentiel » se définissent dans leur contexte de carrière comme des cadres qui se démarquent des autres cadres et qui ont été mis sous observation pendant un ou deux ans pour déterminer s'ils ont le potentiel d'être des vice-présidents en étant suivis de plus près, en s'assurant qu'ils travaillent des plans de développement plus adaptés à une progression future. Ils perçoivent que ça leur envoie le message qu'ils sont la génération future qui va diriger l'entreprise, qu'ils seraient un jour appelés à être vice-présidents.

Cependant, les participants qui n'ont pas reçu le label « haut potentiel » présument que si le label existait, ce dernier ne voudrait « rien dire ». Ce label ne leur dirait pas « qui ils pourraient être » puisqu'il n'y a pas de cheminement, d'accompagnement ou de mentorat et ils ne sentent pas qu'il y a un plan sérieux dans l'entreprise pour

développer les candidats potentiels. Les candidats seraient tout simplement identifiés, mais il n'y aurait « rien de concret » qui y serait associé.

D'autre part, les participants nous ont partagé à travers les entrevues leur vision de l'avenir en nous disant « qui ils voudraient éventuellement être » (ou « qui ils ne voudraient pas être »), c'est-à-dire une réflexion sur leurs scénarios de carrière (voir tableau 4.3). Cette réflexion par rapport à « qui ils voudraient être » et leur projection dans l'avenir sont d'autant plus influencées suite à l'obtention du label « haut potentiel » qui leur dit « qui ils pourraient être » au sein de l'entreprise. En d'autres mots, le label « haut potentiel » agirait chez les participants l'ayant reçu à titre d'accélérateur de la réflexion par rapport à « qui ils voudraient être », entre autres en se demandant s'ils voudraient être « qui ils pourraient être ».

Nous pouvons noter dans le tableau 4.3 que malgré l'absence d'influence du label « haut potentiel » chez les participants ne l'ayant pas reçu, ces derniers ont une réflexion assez semblable à ceux qui l'ont reçu. Que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, les participants disaient vouloir obtenir un poste avec plus de responsabilités ou plus de défis qui leur permettrait de se développer, un poste de transition vers la vice-présidence ou directement un poste de vice-président.

À titre indicatif, le tableau 4.4 présente brièvement la distinction entre « qui je pourrais être » suite à l'obtention du label « haut potentiel » chez les participants et « qui je voudrais être ».

Tableau 4.3 « Qui je voudrais être »

Extraits de discours illustrant « qui je voudrais être »		
	Participants ayant reçu le label « haut potentiel »	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
Je ne voudrais pas être VP	Simon : « Je n'ai pas un plan de carrière vice-président, vice-président senior et ainsi de suite. [...] C'est juste, avoir la possibilité d'avoir des défis différents, d'apprendre des choses. [...] Je regarde un peu le rôle d'un vice-président dans l'entreprise, puis je crois pas que c'est quelque chose que j'aimerais poursuivre. C'est trop loin. [...] Puis, c'est pas quelque chose qui m'intéresse en tant que tel. Le poste de vice-président est un peu trop loin du monde. »	
Je ne sais pas si je voudrais être VP	Daniel : « J'en suis un peu au point où je vais devoir me décider. Est-ce que je poursuis mes défis à mon niveau ou vraiment je m'enlignai au niveau vice-présidence? [...] J'ai jamais été quelqu'un qui me suis dit « je veux être VP demain matin, je veux vraiment la vice-présidence », c'est pas comme ça. C'est plus moi de dire que je suis vraiment dans un processus de m'outiller le plus possible, que lorsque ça va arriver comme tel, lorsque le <i>timing</i> sera bon, j'aurai atteint ce potentiel-là et que l'organisation me voit là, que lorsque j'aurai cette position-là, je serai <i>successful</i> . »	
Je voudrais être VP	Julie : « Le prochain <i>step</i> est quand même un grand pas. Donc, j'ai pas nécessairement mis de date, mais c'était à chaque année d'avoir un poste qui me permet de me développer à l'intérieur de la fonction de directeur général. [...] En principe je m'attendrais à être dans un poste de vice-président. [...] C'est sûr qu'éventuellement j'aimerais avoir une promotion à VP. Sophie : « J'arrêterai jamais de vouloir être vice-présidente. [...] Quand je suis rentrée, je voulais être vice-présidente. [...] Je m'attends d'être vice-présidente depuis vingt-cinq ans. » Mathieu : « Je suis encore catalogué talent du futur. Alors, il y a toujours la possibilité d'un poste à la vice-présidence éventuellement. [...] Je préférerais un poste de VP aujourd'hui que j'en aurais préféré il y a cinq ans passés. »	Maxime : « Mon prochain poste ici, je ne m'attends pas à ce que ça soit un poste de vice-président, mais je m'attends à ce qu'il me mène à un poste de vice-président. » Alexandre : « C'est sûr que s'il y avait un poste de VP qui s'ouvrirait, c'est sûr que je sauterais là-dedans. [...] Peut-être que ce sera notre tour un moment donné. »
Je suis déjà VP	Vivianne : « Je trouve que j'aurais dû être VP, nommée VP avant. [...] J'ai le poste, j'ai la charge et les responsabilités d'un VP sans avoir ni le titre ni les revenus. »	

Tableau 4.4 Distinction entre « qui je pourrais être » et « qui je voudrais être »

« Qui je pourrais être »	« Qui je voudrais être »
<p>Par exemple :</p> <p>Le label « haut potentiel » me dit que je pourrais être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vice-président dans l'entreprise. 	<p>Par exemple :</p> <p>Éventuellement, je voudrais être soit un :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur avec de nouvelles responsabilités et/ou de nouveaux défis dans l'entreprise; - Directeur dans une autre organisation de l'entreprise; - Directeur dans une autre entreprise; - Vice-président dans l'entreprise; - Vice-président dans une autre entreprise.

4.1.3 Un label qui stimule à devenir « qui je pourrais être »

Le label « haut potentiel » attribué à certains de nos participants leur dit « qui ils pourraient être » en les stimulant à le devenir, entre autres en leur donnant les moyens et la motivation de le devenir. D'une part, les participants ont partagé leurs perceptions par rapport aux moyens qui leur sont donnés pour devenir « qui ils pourraient être », des moyens qui, selon eux, leur permettraient d'orienter leur futur. Un des moyens de devenir « qui je pourrais être » en lien avec le label « haut potentiel » qui a été abordé lors des entrevues est l'accès à la formation. Ainsi, les participants qui ont reçu le label « haut potentiel » perçoivent que le programme qui a été mis en place leur permet d'avoir accès à des formations et à des séminaires intéressants donnés par des vice-présidents exécutifs, ce qui leur permettrait de développer des compétences en travaillant sur des vrais problèmes et de favoriser le développement de carrière. Selon ces participants, ils auraient aussi du soutien au niveau de la gestion s'ils ont besoin de coaching, de formation ou de mentorat.

Les participants ayant reçu le label depuis moins d'un an ajoutent qu'il y a également un plan de développement lié aux formations, un plan de développement plus adapté à une progression future. Ils perçoivent qu'il y a un effort de la part de l'entreprise pour les mettre dans des situations de développement et pour leur donner des défis intéressants. Nous pouvons cependant noter que les participants ayant reçu le label depuis plus d'un an mentionnent qu'il n'y a pas de plan de développement lié aux formations. Ils disent qu'il n'y a pas vraiment de cheminement ou de programme comme tel qui leur est offert ou qui est adapté à leurs besoins. Ils affirment « être étiquetés », mais ne voient aucun échéancier ou de plan de développement concret lié au programme. Les participants qui n'ont pas reçu le label, quant à eux, déplorent qu'il n'y ait pas de formation qui y soit associée. En supposant que le label existe dans l'entreprise, ils argumentent que celui-ci devrait être relié à une formation et à des primes annuelles pour être intéressant.

Un autre moyen de devenir « qui je pourrais être » en lien avec le label « haut potentiel » qui a été abordé lors des entrevues est le réseautage se produisant simultanément durant les activités de formation. Ces dernières deviennent pour les participants ayant reçu le label « haut potentiel » une opportunité ou un moment privilégié pour réseauter, c'est-à-dire créer des possibilités d'échanges et multiplier les contacts sociaux et professionnels. Ils se retrouvent en présence de collègues de même « niveau qui ont le même genre de responsabilités, le même genre de frustrations, le même genre de vécu », bref « des gens qui ont le même statut » qu'eux. Ils soulignent d'ailleurs que le programme mis en place pour les dirigeants à haut potentiel dans l'entreprise leur permet entre autres de rencontrer des gens dont ils pourraient éventuellement avoir besoin dans leurs dossiers afin de les faire progresser un peu plus vite. Le tableau 4.5 présente des discours illustrant les moyens donnés aux participants pour les stimuler à devenir « qui ils pourraient être », à savoir l'accès à la formation et le réseautage.

Tableau 4.5 Moyens pour stimuler à devenir « qui je pourrais être »

Extraits de discours illustrant les moyens donnés pour stimuler à devenir « qui je pourrais être »			
	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis moins d'un an	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis plus d'un an	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
Accès à la formation	<p>Julie : « On va les suivre en coaching, on va les faire suivre certains cours spéciaux. [...] On essaie de me mettre dans des situations de développement, de me donner des challenges intéressants. [...] En principe, ça permet d'avoir un plan de développement plus adapté à une progression future que tu ferais pas normalement. [...] Ça permet d'avoir un plan de développement, d'avoir une tribune, ce sur quoi je peux me développer. [...] À force de faire des cours de formation, tu finis par voir ce sur quoi tu dois développer, puis avoir un plan d'actions plus spécifiquement. [...] Je peux aussi d'une certaine façon demander plus de défis à cause de ça, demander d'avoir des formations particulières. »</p> <p>Vivianne : « Ils arrivent les vrais exécutifs avec des vrais problèmes, puis ils nous consultent comme groupe sur des questions. C'est pas théorique, c'est très très pratique. [...] Ils envoient des vrais exécutifs parler des vrais problèmes. »</p>	<p>Simon : « Il y avait pas de plan de carrière en tant que tel. »</p> <p>Mathieu : « On nous donne pas vraiment un cheminement, ou quel doit être notre cheminement. [...] Vous avez un programme de formation qui était mis sur pied cette année. [...] Quels ont été les avantages, autres que quelques formations supplémentaires? [...] Ils vont nous offrir la formation supplémentaire, il va y avoir un curriculum de formation qu'on peut suivre. [...] J'ai pas vraiment un programme comme tel qui m'est offert, ou qui est <i>customized</i> selon mes besoins. [...] Oui, on est étiqueté « haut potentiel », mais je ne vois pas aucun plan de développement concret ou de <i>timeline</i>. »</p> <p>Daniel : « Si j'ai besoin de coaching, de formation, de mentorat, que j'ai également ce soutien-là au niveau de gestion. [...] Ça me donne aussi l'accès à des formations, des séminaires donnés par les exécutifs. [...] On a des sessions de formation. »</p>	<p>Maxime : « Ça doit être relié avec quelque chose, ça doit être relié avec une formation, ça doit être relié avec des primes annuelles peut-être intéressantes. »</p> <p>Alexandre : « En tant qu'institution, la compagnie n'a pas un plan pour s'occuper de ses hauts performants. [...] Ils s'en occupent pas, il y a pas aucun suivi, aucun suivi là-dessus. »</p>

Tableau 4.5 Moyens pour stimuler à devenir « qui je pourrais être » (suite)

Extraits de discours illustrant les moyens donnés pour stimuler à devenir « qui je pourrais être »			
	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis moins d'un an	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis plus d'un an	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
Réseautage	<p>Vivianne : « On se rencontre périodiquement. [...] On fait un réseautage, on se retrouve avec des gens de notre niveau qui ont le même genre de responsabilités, le même genre de frustrations, le même genre de vécu. [...] On se rencontre souvent pour parler des vraies affaires avec les différents présidents des unités d'affaires. Donc, non seulement on apprend à mieux connaître la compagnie, mais on apprend à se connaître, et c'est un moment privilégié pour échanger. [...] Ça me permet de rencontrer plein de gens dont je peux avoir besoin pour trouver après ça dans un de mes dossiers. Donc, ça me fait un réseautage excellent. »</p>	<p>Simon : « Je vois l'opportunité de rencontrer d'autres collègues, puis me créer des contacts avec ces gens-là, pour par après pouvoir continuer à faire avancer un peu plus vite mes programmes. »</p> <p>Daniel : « Ça devient comme une opportunité pour <i>networker</i> avec des gens qui ont le même statut que moi. »</p>	

D'autre part, la motivation associée au label « haut potentiel » stimule également les participants qui l'ont reçu à devenir « qui ils pourraient être ». À travers les entrevues, ils nous ont exprimé leur intérêt et leur enthousiasme quant au programme. Ils perçoivent ce label comme un titre ou un statut qu'on leur donne pour les motiver, les stimuler et garder leur intérêt au sein de l'entreprise. De plus, ils perçoivent que le label « haut potentiel » apporterait beaucoup de respect, tant du patron que de l'organisation. Or, ils obtiendraient entre autres des mandats intéressants et une plus grande latitude dans leur travail sans être constamment surveillés. Ils se sentent valorisés en ayant ce traitement spécial et l'apprécient beaucoup. Toutefois, les

participants qui n'ont pas reçu le label « haut potentiel » mentionnent qu'il faut que la motivation soit intérieure parce qu'elle ne vient pas souvent de leurs supérieurs. Autrement, elle se limite à recevoir quelques encouragements et une « bonne tape dans le dos ». Nous pouvons voir dans le tableau 4.6 des extraits de discours illustrant la motivation donnée aux participants pour les stimuler à devenir « qui ils pourraient être ».

Tableau 4.6 Motivation pour stimuler à devenir « qui je pourrais être »

Extraits de discours illustrant la motivation donnée pour stimuler à devenir « qui je pourrais être »	
Participants ayant reçu le label « haut potentiel »	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
<p>Simon : « Je dirais que c'est stimulant. C'est sûr c'est toujours flatteur de te faire dire que tu es vu comme un haut potentiel, comme un <i>high performer</i>. C'est toujours flatteur. »</p> <p>Julie : « On va les valoriser, on va leur donner un traitement spécial. [...] C'est un volet que moi j'apprécie beaucoup. [...] C'est sûr que je trouve ça bien à ce moment-ci dans ma carrière d'avoir un programme comme ça. »</p> <p>Vivianne : « Il y a de tout et ça c'est motivant. [...] Ils essaient juste de nous nourrir pour qu'on soit capable de garder l'intérêt. [...] C'est très bon. »</p> <p>Mathieu : « J'ai beaucoup, beaucoup de respect de mon patron, j'ai beaucoup de respect de l'organisation et on me donne aussi des mandats qui sont intéressants, et on me laisse aussi libre court à faire mon travail comme je le veux, je ne suis pas surveillé à tout bout de champs. »</p> <p>Daniel : « C'est une parure ça! C'est un effort de la compagnie pour maintenir je crois l'engagement de leurs <i>top leaders</i>. [...] Je veux être dans les <i>top leaders</i> par conviction personnelle. »</p>	<p>Alexandre : « Nous on dit on est cadre performance, c'est bien beau, « ok, continue », une bonne tape dans le dos puis c'est tout. [...] Il faut que cette motivation elle soit intérieure parce qu'elle vient pas souvent d'en haut. »</p>

4.1.4 Un label qui crée des attentes

Le label « haut potentiel » représente un signe de confiance de l'organisation envers nos participants et leur dit « qui ils pourraient être » (ils se définissent en donnant une orientation à leur futur), mais crée par le fait même des attentes (Bentein *et al.*, 2012). Les participants qui ont reçu le label « haut potentiel » mentionnent que le fait de faire partie de ce programme pourrait être un accélérateur sur certains points de vue, parce qu'ils disent s'attendre à avoir une plus grande visibilité envers les vice-présidents exécutifs et à être considérés dans les processus de nomination pour des promotions. D'une part, les participants ayant reçu le label depuis moins d'un an se demandent si le programme mis en place va porter fruit, c'est-à-dire s'il va amener quelqu'un à être promu à la vice-présidence plus rapidement. D'autre part, les participants ayant reçu le label depuis plus d'un an révèlent leurs déceptions face au programme. Ils indiquent que les employés à haut potentiel sont identifiés et mis dans un programme, mais que ce programme risque de créer en quelque sorte une désillusion. Au fil des années, ils ont eu des attentes élevées suivies d'énormes déceptions. Ceux-ci doutent donc de la formalité du programme et n'ont pas le sentiment qu'ils seront promus. Par ailleurs, nous observons dans le tableau 4.7 que les participants ayant reçu le label mettent en garde que le programme peut facilement changer les attentes chez un employé « plus jeune » (nouvellement dans le programme) et que cela pourrait être un problème.

Quant aux participants qui n'ont pas reçu le label « haut potentiel », ils sont informés que d'autres entreprises offrirait des formations et de la mobilité à leurs employés prometteurs et souhaiteraient alors être encadrés et accompagnés dans la création d'un cheminement vers des promotions. Cependant, tout comme les participants qui ont reçu le label « haut potentiel », ils mentionnent que le fait d'identifier certains talents stratégiques dans l'entreprise et de leur communiquer pourrait avoir un

impact, c'est-à-dire augmenter les attentes au risque de les décevoir si le label n'est pas relié à quelque chose de concret.

Tableau 4.7 Création des attentes

Extraits de discours illustrant la création des attentes			
	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis moins d'un an	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis plus d'un an	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
Visibilité	Julie : « Si au moins je peux avoir la visibilité. [...] Ça peut être un accélérateur sur certains points de vue parce qu'il y a plus de visibilité. »	Daniel : « Une fois que j'ai ça, j'ai aucune attente, à savoir « meilleur salaire, meilleurs bénéfices, meilleurs avantages », autres que des formations et un <i>exposure</i> peut-être un petit peu plus grand aux exécutifs. »	
Formation		Daniel : « Une fois que j'ai ça, j'ai aucune attente, à savoir « meilleur salaire, meilleurs bénéfices, meilleurs avantages », autres que des formations et un <i>exposure</i> peut-être un petit peu plus grand aux exécutifs. »	Maxime : « Qu'est-ce qu'il faut offrir comme encadrement aux directeurs généraux ? Peut-être plus d'accompagnement dans la... J'ai pas le mot là, mais j'ai le goût de dire formation de pointe, de haut niveau. Donc, une formation stratégique vraiment et qui aura, qui ne sera pas du maquillage, qui aura une valeur connue, reconnaissable, quelque chose de concret. » Alexandre : « Dans les cas comme, je vais vous donner un exemple, l'organisation « ABC », puis eux, dans leur tiroir ils ont un <i>short list</i> de candidats prometteurs. Et ils font de quoi avec, ils leur donnent toutes sortes de training, de ci, de ça, puis les bougent à gauche, à droite. »

Tableau 4.7 Création des attentes (suite)

Extraits de discours illustrant la création des attentes			
	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis moins d'un an	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis plus d'un an	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
Promotion	<p>Julie : « Est-ce que tout ça va porter fruit ou va amener quelqu'un à être VP plus rapidement? C'est difficile à dire. »</p> <p>Sophie : « Je trouve ça super le <i>fun</i>, j'ai pas de problème avec ça, mais c'est quoi qu'on fait avec ça? [...] Est-ce que j'ai le sentiment que le fait que je suis dans le programme, je vais être promue l'année prochaine? Non. »</p>	<p>Simon : « Ça met un employé dans une position où est-ce que si l'employé tient mordicus à avoir de l'avancement, puis gagner une promotion, puis aller plus loin. [...] Donc, tu crées des attentes. »</p> <p>Vivianne : « Ils nous envoient un message qu'un moment donné il pourrait y avoir d'autres choses. »</p> <p>Mathieu : « Je peux être talent stratégique pour les quatre, cinq prochaines années. Donc, qu'est-ce que ça me donne si je ne vois pas rien au bout de la ligne? [...] Maintenant, dans quelle mesure il est vraiment formel ce programme-là? C'est à discuter. »</p> <p>Daniel : « Est-ce que c'est parce que tu es <i>top talent</i> que tu vas nécessairement avoir une promotion? Pas du tout. [...] Ça a aucune influence selon moi sur la possibilité d'avoir une promotion à VP. »</p>	<p>Maxime : « Je vous dirais la création d'un cheminement peut-être un peu plus clair sans générer des attentes, mais la création d'un cheminement peut-être un peu plus clair vers des promotions, donc vers la croissance au sein de l'entreprise, que ce soit en disant, en te confirmant que tu es sur un <i>path</i>, un cheminement vers un poste d'exécutif. Qu'on libelle ça comme un talent stratégique ou qu'on libelle ça comme un cheminement d'évolution, ça je m'en fous, mais qu'il y ait un espèce d'<i>acknowledgment</i> de ça, si c'est le cas ou pas, ou qu'il y ait une confirmation qu'« en ce moment, tu es pas là pour telle, telle, telle raison, voici ce que tu dois faire ». »</p>

Tableau 4.7 Création des attentes (suite)

Extraits de discours illustrant la création des attentes			
	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis moins d'un an	Participants ayant reçu le label « haut potentiel » depuis plus d'un an	Participants n'ayant pas reçu le label « haut potentiel »
Déception	<p>Sophie : « Pour un employé plus jeune, oui, ça peut facilement changer les attentes. Ça peut facilement être un problème. Un employé à qui tu dis « tu es un haut potentiel », puis s'il est pas promu l'année prochaine, ça se peut qu'il soit chez un concurrent. »</p>	<p>Simon : « Je peux pas avoir d'attentes. C'est flatteur, c'est le <i>fun</i>, mais je mets pas plus d'emphase ou d'importance à ça. [...] Quelqu'un qui tient mordicus à devenir VP, à avoir une promotion, peut-être ça va créer un moment de désabusement je dirais, ça pourrait désabuser l'employé. »</p> <p>Mathieu : « On est mis sur ces listes-là, on nous dit qu'on est les futurs de la compagnie, on nous parle d'opportunité peut-être, mais il n'y a aucun <i>commitment</i> qui nous a été donné. [...] Donc, le programme, est-ce que j'y crois? Moi, pas nécessairement. [...] Est-ce que ça va changer quelque chose dans ma vie cette année? Ça, ça m'étonnerait beaucoup, comme ça a pas changé ma vie dans les dernières années. »</p> <p>Daniel : « Pour moi ça a créé des attentes, et d'énormes déceptions, c'est sûr. [...] Pour les nouveaux, ceux qui tombent dans cette liste-là... Ressources Humaines, quand ils présentent la présentation, c'est on marche sur l'eau, c'est incroyable, c'est super, c'est le <i>top</i>. Je pense que Ressources Humaines, il faut qu'ils balancent un peu les choses parce qu'ils poussent les gens à créer des attentes par rapport à cette liste-là, qui vont être très déçus. »</p>	<p>Maxime : « Je pense que d'identifier certains talents stratégiques et de leur communiquer, oui ça peut avoir un impact. Ça doit être relié avec quelque chose. »</p>

4.1.5 Un label qui augmente le niveau d'attention

Le label « haut potentiel » augmente non seulement les attentes de nos participants, mais également leur niveau d'attention ou de surveillance quant aux nominations au sein de l'entreprise, comme nous le présentons dans le tableau 4.8. Les participants qui ont reçu le label « haut potentiel » mentionnent qu'ils sont conscients qu'il n'y a pas de poste à la vice-présidence ou à promotion qui se libère. Cependant, lorsqu'il y en a, ils ne savent pas trop comment se déroule le processus de nomination. Selon ces participants, le processus de nomination dans l'entreprise serait très politique et ils présument que « c'est un jeu de chaises ». Ils se tiennent informés des nominations dans l'entreprise et voient d'anciens (internes) ainsi que de nouveaux collègues (externes) obtenir des promotions pour lesquelles ils n'ont pas du tout été considérés. Ils mentionnent également que ce n'est pas toujours positif d'être un employé de l'interne, voire même négatif, comme s'ils n'étaient pas capables d'apporter le changement, de s'adapter, de penser autrement et de se renouveler continuellement. Ils ajoutent que généralement, il n'y a personne qui va voir la liste des employés à haut potentiel pour considérer les candidats potentiels. Ils perçoivent que les décisions sont internes à l'équipe et que le choix est déjà fait.

Par ailleurs, un des participants (Simon) ayant reçu le label « haut potentiel » se disait aussi coupable que victime du processus de nomination lorsqu'il regarde son propre comportement en tant que gestionnaire. Il comprend cette situation étant donné qu'il ne fait pas le tour non plus des listes à l'interne lorsqu'il a des postes à promotion à combler. Il va aller chercher la personne qu'il croit la plus apte à faire le travail, c'est-à-dire quelqu'un qui a déjà la formation et de l'expérience et qui est prêt à faire le travail « huit minutes après qu'il ait pris la chaise ». Il ne veut pas « aller chercher

Tableau 4.8 Augmentation du niveau d'attention

Extraits de discours illustrant l'augmentation du niveau d'attention
Participants ayant reçu le label « haut potentiel »
<p>Simon : « Quand il y a des postes de VP qui se libèrent ou des postes à promotion, généralement il y a une personne qui va voir cette petite liste-là pour considérer s'il y a quelqu'un à l'intérieur de ça, le choix est déjà fait. [...] Je suis aussi coupable que victime, dans le sens que quand moi-même j'ai des postes à promotion, bien souvent je vais aller chercher la personne que je crois la plus apte pour faire le travail. Je ne serai pas tenté de regarder vraiment, aller chercher un des hauts potentiels. Je comprends cette situation parce que parfois, on veut quelqu'un qui est prêt à faire le travail dans les huit minutes après qu'il ait pris la chaise, qu'il soit assis sur la chaise. Donc, souvent d'aller prendre quelqu'un qui est bon pour une promotion sous-entend qu'il va avoir une période de coaching, une période de développement. Donc, c'est moins tentant en tant que gestionnaire de prendre cette approche-là. [...] Je suis pas tellement prêt à donner une promotion à l'interne de mon équipe, puis attendre six à huit mois, 1 an pour savoir si la personne va être capable de donner une bonne prestation si j'ai la chance d'aller chercher quelqu'un qui a déjà la formation, qui est déjà prêt, qui a déjà de l'expérience. [...] Je regarde mon propre comportement, je suis pas plus fin, je fais pas le tour des listes à l'interne, puis j'ai beaucoup dans la tête d'aller voir à l'extérieur, amener du sang frais, une nouvelle vision. Je veux pas aller chercher quelqu'un qui va encore construire selon la même recette, j'aimerais avoir des nouveaux ingrédients. Donc, je vais pas voir dans la petite liste des hauts potentiels. [...] Ce n'est pas en ayant une bonne évaluation sur une liste que tu vas te faire remarquer. [...] Elle est révisée, mais c'est pas un réflexe d'ouvrir ça quand je dis « j'aurais besoin d'un VP, je vais prendre la liste, je vais regarder qui avec son bagage pourrait faire le travail ». »</p> <p>Julie : « Je sais que c'est très politique, c'est un jeu de chaises. Il y en a un qui arrive, il place ses joueurs, eux autres arrivent de l'externe, ils placent leurs joueurs. Bon, des fois c'est pas toujours positif d'être de l'interne. C'est sûr que ça dépend du pedigree de la personne. »</p> <p>Vivianne : « C'est juste que là, ils n'en ont pas de poste de VP. [...] Dans les deux dernières années, je suis pas sûre que je connais une seule personne, peut-être une personne, de tout ce groupe-là qui a été promue VP. »</p> <p>Daniel : « On dirait presque que ça va à l'encontre que le fait qu'une personne ait pu passer tant d'années ici, c'est presque négatif. On dirait qu'un vice-président qui viendrait de la base n'apporterait pas le changement, serait pas capable de s'adapter, serait pas capable de penser nouvellement, se renouveler continuellement, serait pas capable de faire ça. [...] Donc, avec les dernières nominations également, la manière que ça s'est fait, les postes, les derniers postes de vice-président qui a eu lieu, c'est des gens qui venaient de l'externe ou qui avaient passé très, très peu de temps à l'interne. [...] C'est une bonne personne la personne qui a été nommée VP, j'ai rien contre cette personne-là. C'est juste dans le processus des choses, de « comment » on veut faire les choses. [...] Quand le vice-président a été nommé à l'organisation de « monsieur ABC » tout récemment, il y a pas de liste, il y a pas eu d'entrevue de convoquée. [...] Quand ce poste-là de vice-président est arrivé, jamais j'ai été considéré. J'ai des collègues qui avaient également des oeils ou des intérêts pour ce poste-là de vice-président, [...] mais ils ont pas été considérés non plus. Moi, j'en ai un collègue qui est très proche à moi que je sais qu'il a des ambitions de vice-présidence, je le sais fermement qu'il a pas été contacté ni téléphoné ni quoi que ce soit. »</p>

Tableau 4.8 Augmentation du niveau d'attention (suite)

Extraits de discours illustrant l'augmentation du niveau d'attention
Participants ayant reçu le label « haut potentiel »
<p>Sophie : « Je vais à ma première réunion de hauts potentiels, puis j'ai un collègue à moi qui a trois ans dans la compagnie qui a été promu depuis. Il est rentré directeur général puis il a été promu VP l'année passée. Lui il dit qu'il était dans le programme quand il était rentré. [...] Je demande pas que la <i>job</i> me soit donnée par défaut, mais il y a un poste qui ouvre, ok. Est-ce que le premier réflexe va être de regarder dans la liste? [...] On a des programmes de hauts potentiels, puis de toutes sortes d'affaires, mais quand c'est le temps de nommer quelqu'un, je sais pas trop comment ça se passe. C'est des décisions souvent qui sont internes à l'équipe. [...] J'ai une de mes copines qui a été promue vice-présidente [...] Quand tu te fais dire que tu es bonne, puis que tu es haut potentiel, puis que tu es la prochaine, puis que ça arrive pas, un moment donné tu te dis « ils rient de moi ou...? ». [...] J'ai été déçu qu'on m'offre pas cette position-là parce que moi je pensais que j'avais ce que ça prenait, je le pense encore. »</p> <p>Mathieu : « Il y a un poste de VP aux six mois, souvent on va aller chercher quelqu'un de l'extérieur. [...] Lorsqu'on a assigné ce nouveau vice-président-là, c'est une promotion pour ce monsieur-là, je vous avoue que j'ai été un peu déçu. Ça n'a rien à voir avec l'individu, c'était plutôt de ne pas avoir été considéré pour le poste qui m'a un petit peu... Disons que j'ai été surpris un peu. J'ai été déçu. [...] On m'a confirmé que « oui », j'étais toujours haut potentiel, que la personne qui avait été assignée à ce poste-là était déjà pour devenir VP. [...] trois-quatre mois plus tard, on annonce une nouvelle promotion dans ma propre organisation. Ça, je vous dis que ça, c'est venu me chercher. »</p>

quelqu'un qui va encore construire selon la même recette », il aimerait « avoir des nouveaux ingrédients ». Par conséquent, il préfère aller voir à l'extérieur pour amener du sang frais et une nouvelle vision. Cependant, nous notons que ce participant a obtenu le label, mais qu'il ne souhaite pas éventuellement devenir un vice-président durant sa carrière.

En somme, le label « haut potentiel » reconnaît le passé et le présent des participants, leur donne une direction pour le futur et les stimule à réaliser ce futur. Cependant, ce label crée également des attentes chez ces participants en termes de promotion, et augmente par le fait même leur niveau d'attention quant aux nominations. Par ailleurs, les perceptions qu'ont les participants par rapport au label « haut potentiel » ont attirés notre attention sur les différents discours qu'il pouvait y avoir entre les

deux temps d'entrevues. Nous avons donc poussé notre analyse d'entrevues un peu plus loin au niveau de la dynamique temporelle soulevée dans les entrevues.

4.2 Dynamique temporelle

Les modifications et les transformations de discours entre les deux temps d'entrevues témoignent d'une dynamique temporelle significative dans le processus de construction de l'identité de carrière. Suite aux analyses d'entrevues, nous avons relevé chez certains participants une maturation de la réflexion qui mérite notre attention. Vraisemblablement, il y a toute la question entourant le développement d'un lien de confiance avec l'interviewer que nous ne pouvons exclure de l'évolution du discours. Toutefois, durant l'intervalle de six à douze mois qui s'est écoulée entre les deux temps d'entrevue, certains événements au travail ainsi que l'environnement constamment en changement ont certes eu un impact sur l'identité et les processus identitaires de nos participants. D'ailleurs, certains aspects concernant la carrière des participants étaient très révélateurs d'une maturation de leur réflexion.

4.2.1 Remise en question des choix de carrière

D'abord, nous avons des participants qui remettent en question leurs décisions quant à la poursuite de leur carrière. Par exemple, il y a des participants qui dans le premier temps choisissent de devenir « qui ils pourraient être » et qui dans le deuxième temps prennent la décision de ne plus poursuivre nécessairement cet objectif.

Vivianne au temps 1 : « J'aimerais éventuellement monter en grade. [...] Je trouve que j'aurais dû être VP, nommée VP avant. [...] J'ai le poste, j'ai la charge et les responsabilités d'un VP sans avoir ni le titre ni les revenus. »

Vivianne au temps 2 : « J'y pense souvent, j'ai toujours cru que j'irais plus loin. Je suis du genre à toujours être ambitieuse, dans le bon sens du terme. Alors, vraiment, je croyais continuer plus haut, mais peut-être, peut-être pas. [...] Je pense que si on me l'offrait, je l'accepterais parce que c'est moi. Mais j'en ai fait un petit peu mon deuil. »

À l'inverse, il y a des participants qui dans le premier temps n'étaient pas certains de vouloir devenir « qui ils pourraient être » et qui dans le deuxième temps nous indiquent qu'ils ont formellement la certitude de vouloir poursuivre cet objectif, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Daniel au temps 1 : « Je te dirais au niveau carrière, j'en suis un peu au point où je vais devoir me décider. Est-ce que je poursuis mes défis à mon niveau ou vraiment je m'enligne au niveau vice-présidence? [...] À l'heure actuelle, je me suis pas encore décidé, à savoir carriériste au maximum ou plutôt encore défis personnels et défis professionnels que j'ai à l'heure actuelle. »

Daniel au temps 2 : « J'ai maintenant fait mon choix que je veux m'enligner vers la vice-présidence. [...] Donc, maintenant que j'ai fait ce choix-là, je me requestionne plus sur mon cheminement. [...] Je vais être à me poser la question si mon avenir est encore ici ou dans une autre compagnie. »

4.2.2 Désillusion au cours du temps

Lors des entrevues, nous avons observé chez des participants une certaine désillusion au cours du temps. Nous avons perçu surtout dans le premier temps un très grand enthousiasme chez des participants quant au programme mis en place dans

l'entreprise pour les dirigeants à haut potentiel, à leurs attentes et à leurs espoirs. Cependant, cet enthousiasme se faisait beaucoup moins ressentir lors du deuxième temps, laissant place au cynisme et au sarcasme permettant entre autres aux participants de se protéger contre les attentes trop élevées.

Daniel au temps 1 : « C'est une reconnaissance organisationnelle de la compagnie. [...] Les dirigeants de la compagnie me voient grandir également dans l'organisation. Ils me voient potentiellement également monter d'un échelon dans l'organisation. [...] Donc, ce titre-là, c'est une reconnaissance pour moi. »

Daniel au temps 2 : « Oubliez ça! C'est une parure ça! C'est un effort de la compagnie pour maintenir je crois l'engagement de leurs *top leaders*. [...] Les promotions, ça court pas les rues, ça se produit pas à toutes les dix minutes! [...] La *joke* à l'interne, la farce c'est que je devrais quitter l'entreprise pour être promu. »

Notons que durant l'intervalle qui a séparé les deux temps d'entrevue, l'entreprise dans laquelle nous avons mené notre étude a vécu plusieurs mouvements dans ses différentes fonctions et certaines assignations ont créé de grandes déceptions chez des participants. Pour ceux-ci, le fait d'être considérée représenterait en quelque sorte une validation de « qui je pourrais être », c'est-à-dire que « qui je voudrais être » concorderait avec « qui je pourrais être ». Cependant, des participants ont été témoins de promotions pour des postes qu'ils convoitaient, où ils ont perçu une certaine injustice dans le processus de promotion.

Sophie au temps 1 : « À ce moment-là, je voulais être vice-présidente. C'était très, très clair dans ma tête et ça l'est encore. [...] Tu sais, j'arrêterai jamais de vouloir être vice-présidente, je pense. [...] Mais, oui, quand je suis rentrée, je voulais être vice-présidente. [...] Je m'attends, je m'attends d'être vice-présidente depuis vingt-cinq ans. »

Sophie au temps 2 : « J'ai une de mes copines qui a été promue vice-présidente. [...] Je sais pertinemment qu'elle est rentrée dans le programme trois ou quatre mois avant sa promotion. [...] J'ai trouvé ça vraiment difficile, vraiment, vraiment, vraiment difficile parce que je le savais qu'elle était pas dans le programme. [...] Quand ça c'est arrivé, j'ai été vraiment, vraiment déçue, vraiment déçue parce que personne était vraiment capable de m'expliquer pourquoi elle avait passé avant moi. [...] Quand tu te fais dire que tu es bonne, puis que tu es haut potentiel, puis que tu es la prochaine, puis que ça arrive pas, un moment donné tu te dis « ils rient de moi ou...? ». [...] J'étais vraiment prête, il y a personne qui peut me dire que j'étais pas prête pour ça. [...] Moi je pense qu'ils voulaient un changement. Moi je représentais pas le changement, moi je représentais une continuité de ce qui était là. [...] Est-ce que moi ce que je représente pour l'entreprise, c'est plus ça qu'ils veulent? [...] J'ai été déçue qu'on m'offre pas cette position-là parce que moi je pensais que j'avais ce que ça prenait, je le pense encore. »

Rappelons que le programme de gestion des dirigeants à haut potentiel avait entre autres été mis en place pour retenir ces dirigeants dans l'entreprise. Paradoxalement, leurs déceptions allaient jusqu'à les désengager. L'extrait suivant de Mathieu, n'ayant pas été considérée pour une promotion, est très révélateur de l'injustice perçue et de son désengagement envers l'entreprise pour laquelle il a toujours travaillé.

Mathieu au temps 1 : Là où je suis, tatoué à vie, oui, oui, oui, oui, c'est évident! [...] Je suis tatoué, mais par contre, ce n'est pas l'entreprise qui paie mon hypothèque, il faut vivre. Donc, j'aimerais bien y rester, j'aimerais bien y rester. [...] Mon but premier, mon plus grand désir, je vous cacherais pas, ça serait d'avoir la job de mon patron. Ça, je le lui ai déjà dit. [...] Ça, je pense que c'est un poste que j'aimerais beaucoup. [...] Je ne serai probablement pas considéré immédiatement, mais si j'avais à choisir un poste, si on me donne le choix de choisir, c'est celui que je choisirais. »

Mathieu au temps 2 : « Lorsqu'on a assigné ce nouveau vice-président-là, c'est une promotion pour ce monsieur-là, je vous avoue que j'ai été un peu déçu. Ça n'a rien à voir avec l'individu, c'était plutôt de ne pas avoir été considéré pour le poste qui m'a un petit peu... Disons que j'ai été surpris un peu. J'ai été déçu. Donc, je le cacherai pas. [...] Je vous avoue que ça m'a pris quelques semaines à en revenir. Encore une fois, c'était une grande déception, puis encore une fois, rien du tout à voir avec l'individu. [...] C'est aussi simple que ça, j'ai été très déçu. Je croyais que j'avais été considéré étant donné que j'avais déjà j'avais dit que le poste m'intéressait que c'était quelque chose que je voulais faire. Puis on m'avait dit aussi que « Oui Mathieu, tu pourrais faire le poste. Il y a pas de problème avec ça, c'est exactement dans ta ligne ». Puis on va mettre quelqu'un d'une autre organisation dans ce poste-là. Alors, ça m'a blessé. [...] Puis toutes ces *assignments*-là ont été faits en janvier, février. Il y en a eu beaucoup d'*assignments*. Donc, j'étais pas surpris quand que je faisais pas parti de ça. Puis la promotion de mon patron, de mon nouveau patron, a pas été faite à ce moment-là. Donc, ils ont promu trois ou quatre nouveaux VP dans l'organisation. Donc, aucune surprise pour moi. [...] Mais trois-quatre mois plus tard, on annonce une nouvelle promotion dans ma propre organisation! Ça, je vous dit que ça c'est venu me chercher. [...] Je vous avouerais que, ouais, ouais, c'est la première fois que j'y pense sérieusement. Je commence à faire effacer mon tatou. Mais il est encore là, il est encore là. [...] J'ai toujours été dans ma bulle, c'est-à-dire que j'ai toujours pensé que j'aurais pu accéder à un poste à la haute direction chez nous. Puis là, je m'aperçois que peut-être ça serait pas nécessairement le cas ou ça pourrait être plus long que je pensais. Donc, c'est pour ça peut-être le tatou commence à s'effacer un peu.

4.2.3 Indépendance du label « haut potentiel »

En conséquence de leur désillusion, les participants demeurent sceptiques face au programme mis en place dans l'entreprise et n'ont pas le sentiment qu'ils seront promus. En théorie, le programme formerait le groupe de directeurs identifiés à haut potentiel afin de les faire monter à la vice-présidence. Du moins, c'est ainsi que le programme leur est présenté selon nos participants. Ils remettent donc en question

toute la formalité et la finalité du programme, c'est-à-dire l'obtention du label « haut potentiel » en lien avec le processus de promotion.

Simon : « Ça met un employé dans une position où est-ce que si l'employé tient mordicus à avoir de l'avancement, puis gagner une promotion, puis aller plus loin. [...] Donc, tu crées des attentes. [...] Il y en a beaucoup. Je dirais généralement ceux qui, à mon niveau, qui quittent la compagnie, c'est parce qu'ils veulent les deux lettres. [...] Quelqu'un qui tient mordicus à devenir VP, à avoir une promotion, peut-être ça va créer un moment de désabusement je dirais, ça pourrait désabuser l'employé. »

Mathieu : « On est mis sur ces listes-là, on nous dit qu'on est les futurs de la compagnie, on nous parle d'opportunité peut-être, mais il n'y a aucun *commitment* qui nous a été donné. [...] Je peux être talent stratégique pour les quatre, cinq prochaines années. Donc, qu'est-ce que ça me donne si je ne vois pas rien au bout de la ligne? [...] Maintenant, dans quelle mesure il est vraiment formel ce programme-là? C'est à discuter. [...] J'ai eu un lunch justement avec une de mes collègues la semaine dernière, qui elle aussi est talent stratégique. Elle est entrain de quitter. Elle est beaucoup plus jeune que moi, « Je me suis fait offrir deux postes. S'ils ne démontrent pas qu'ils sont intéressés à moi ici, je vais aller ailleurs. ». [...] Donc, le programme, est-ce que j'y crois? Moi, pas nécessairement. [...] Est-ce que ça va changer quelque chose dans ma vie cette année? Ça, ça m'étonnerait beaucoup, comme ça a pas changé ma vie dans les dernières années. »

Daniel : « J'ai d'autres collègues qui ont quitté la compagnie parce qu'ils voyaient justement cette option-là s'effriter. [...] Est-ce que c'est parce que tu es *top talent* que tu vas nécessairement avoir une promotion? Pas du tout. [...] Ça a aucune influence selon moi sur la possibilité d'avoir une promotion à VP. [...] Pour moi ça a créé des attentes, et d'énormes déceptions, c'est sûr. [...] Les gens qui quittent l'organisation, il y en a pour différentes raisons, mais ceux qui vont partir d'eux-mêmes sont souvent des *top talents*, sont souvent les gens qu'on a créé cette attente-là qui n'a pas été comblée, puis les gens vont quitter, ils vont poursuivre. »

Julie : « Est-ce que tout ça va porter fruit ou va amener quelqu'un à être VP plus rapidement? C'est difficile à dire. »

Sophie : « Est-ce que j'ai le sentiment que le fait que je suis dans le programme, je vais être promue l'année prochaine? Non. »

Vivianne : « Ça nous envoie le message, à tort ou à raison, qu'on est la génération future qui allons diriger la compagnie. Donc, ils nous envoient un message qu'un moment donné il pourrait y avoir d'autres choses. »

Selon nos participants, leur futur serait ainsi indépendant du label « haut potentiel ». Ce label, découlant du programme mis en place, n'aurait au bout du compte aucune influence sur la voie de la carrière étant donné que ce n'est pas en étant sur une « liste de hauts potentiels » qu'ils se feront remarquer. Autant les participants ayant obtenu le label « haut potentiel » que ceux ne l'ayant pas obtenu disent qu'il est très rare que les vice-présidents exécutifs vont aller chercher un candidat à l'interne autant qu'à l'externe qu'ils n'ont pas connu ou vu. Les participants ajoutent que les nominations se font plus par référence, expérience, connaissance et affinité de travail. Il faut donc qu'il y ait déjà un lien entre eux, car les vice-présidents exécutifs veulent absolument bien s'entendre avec la personne promue.

Daniel : « Ça a aucune influence sur la voie de la carrière. Le statut a aucune influence versus la performance pour avoir le statut. Le fait que je suis *top talent* me donne rien. C'est la contribution que j'ai fait pour être *top talent*, c'est celle-là qui est reconnue beaucoup plus. »

Simon : « Les promotions on les gagne, c'est pas parce qu'on brille sur une liste. [...] C'est plus par référence, c'est par expérience, c'est par connaissance, c'est par affinité de travail, surtout quand on commence à tomber à des postes de VP puis de SVP. Prends des réalisations en arrière. On veut absolument bien s'entendre avec la personne, il faut qu'il y ait déjà un lien. C'est très rare qu'ils vont aller chercher quelqu'un à l'interne autant qu'à l'externe qu'ils n'ont pas connu ou vu. »

Allant dans le même sens, un de nos participants n'ayant pas obtenu le label « haut potentiel » nous démontre l'importance de l'affinité qu'il doit y avoir entre les

candidats et leur « parrain ». Quelques années auparavant, Alexandre était sur le point d'être promu vice-président lorsque son parrain, le président de la division, a soudainement quitté. Selon lui, le label « haut potentiel » n'est pas un « plan sérieux » étant donné que les candidats prometteurs ne sont pas concrètement développés à travers ce label. Il sait pertinemment que c'est plutôt le fait d'avoir un parrain qui permettrait d'augmenter les chances d'obtenir une promotion à vice-président. Autrement dit, avoir un parrain serait donc plus significatif que d'avoir le label « haut potentiel ».

Alexandre : « C'est sûr on clique plus avec certains que d'autres. Donc, il y a toute la partie humaine. [...] Bon, tous les parrains veulent pousser leurs propres candidats, ça c'est normal. Puis, la problématique, c'est que [...] les présidents de divisions vont pousser leurs propres candidats. [...] J'ai vu plusieurs candidats passer, [...] ça s'adonnait qu'ils connaissaient un tel. [...] Je suis passé à deux cheveux de ça, puis ce qui est arrivé, c'est que le président est parti, c'est que le parrain est parti. [...] Le président de la division qui était là, j'avais fait deux, trois mandats pour lui, puis il avait tout de suite vu qu'il y avait une bonne chimie. Puis, il m'avait déjà laissé entrevoir quelques opportunités. Puis ce qui est arrivé, c'est que « pouf! », avant que ça se matérialise, trois mois avant, il est parti. Et quand il est parti, bon, évidemment, c'est d'autres personnes qui viennent, puis ils emmènent leurs propres dauphins et ainsi de suite. [...] Il faut toujours que tu te trouves un parrain, fais ci, fais ça. [...] Le candidat va progresser en autant qu'il y a un parrain qui s'en occupe. »

4.2.4 Différence entre être ou ne pas être à haut potentiel

Au premier temps d'entrevue, les participants nous ont confié leur réflexion quant à leur identité de carrière. Durant l'intervalle qui a séparé les deux temps d'entrevue, les participants ont eu l'occasion d'approfondir cette réflexion dont ils nous ont fait part au deuxième temps. Nous notons qu'autant les participants ayant obtenu le label « haut potentiel » que ceux ne l'ayant pas obtenu développent une réflexion assez

semblable, c'est-à-dire qu'ils veulent cheminer et éventuellement être vice-présidents. Par contre, nous avons relevé une distinction au niveau de la ligne de temps lorsqu'ils nous partagent leur vision de l'avenir en termes de carrière. Les participants ayant obtenus le label, étant malgré lui un accélérateur de la réflexion, se projettent dans un avenir plus rapproché que les participants n'ayant pas obtenu le label, qui pour leur part ont une réflexion à beaucoup plus long terme. Les premiers se disent même prêts à occuper un poste à la vice-présidence.

Sophie (identifiée à haut potentiel) : « Je m'attends d'être vice-présidente depuis vingt-cinq ans. »

Maxime (non identifié à haut potentiel) : « Mon prochain poste ici, je ne m'attends pas à ce que ça soit un poste de vice-président, mais je m'attends à ce qu'il me mène à un poste de vice-président. »

4.2.5 Importance d'une démarche proactive

Les participants considèrent que malgré le fait qu'ils soient identifiés à haut potentiel, ils doivent tout de même prendre en charge une partie de leur cheminement vers la prochaine position afin de l'obtenir, c'est-à-dire qu'ils savent qu'ils devraient accumuler les tâches et les succès, se faire remarquer par un vice-président exécutif et se lier d'amitié avec ce dernier, signifier qu'ils veulent un poste de vice-président et faire ce qu'ils doivent faire pour l'obtenir.

Simon : « Si tu veux avoir un poste de vice-président, accumule les tâches, accumule les succès, puis lie-toi d'amitié avec un SVP [...] fais-toi remarquer par un SVP, signifie que tu veux un poste de VP, qu'est-ce que tu dois faire pour le faire, puis tu vas aller l'obtenir comme ça. »

Julie : « Il faut quand même prendre en charge une partie. C'est beau de dire que si on est identifié à potentiel, il va y avoir des programmes, puis notre organisation va nous suivre, puis tout ça. Mais comme individu aussi je pense qu'il faut faire son bout si on n'est pas satisfait, même si le programme dit « tu vas faire trois ans de ça, trois ans de ça, trois ans de ça ». Si toi tu penses qu'après deux ans c'est assez, c'est le temps de le dire, c'est le temps de le dire. C'est sûr que moi j'ai trouvé que ça a été, au bout du compte, payant pour moi, j'ai pu faire un changement. »

Autant les participants ayant obtenu le label « haut potentiel » que ceux ne l'ayant pas obtenu soulignent l'importance d'être proactif dans le processus de promotion, ce qui leur permettrait en quelque sorte de garder le contrôle sur ce dernier. En d'autres mots, c'est de se prouver à chaque année et de ne pas attendre passivement que l'opportunité se présente mais plutôt de la créer. Ils réalisent que ce n'est pas parce qu'ils sont sur la « liste » des dirigeants à haut potentiel qu'ils obtiendront des promotions.

Mathieu : « Il faut que je performe évidemment pour pouvoir continuer à avoir ce statut-là. »

Alexandre : « Si les gens disent « moi j'ai une étiquette de cadre à haut potentiel, alors je m'assis sur mon steak puis quelqu'un va finir par me donner un gros, un *fat fat paycheck*, puis un gros bureau, avec un gros tapis », un instant, ça marche pas comme ça. [...] À chaque année, il faut que tu te prouves. [...] Impossible, tu peux pas faire ça. La minute que tu fais ça, tu te fais dépasser par les autres. »

Sophie : « C'est pas juste une question d'attendre que l'opportunité se présente. Un moment donné c'est de la créer l'opportunité. [...] C'est quoi le plan qui va être fait pour créer l'opportunité de me développer? [...] J'aime mieux travailler fort pour l'avoir, pis pas l'avoir que de donner la *game*. [...] Moi, j'aime mieux dire « je vais faire mon maximum, je vais saisir les occasions, je vais me défoncer ». Puis si je l'ai pas, j'aurai rien à me reprocher. Je vais me dire « regarde, j'ai tout fait ce que j'ai pu, ça a pas marché, tant pis ». »

Daniel : « Aujourd'hui je l'ai et puis que m'assois vraiment pas là-dessus. Je continue vraiment à m'améliorer à tous les jours pour justement conserver et améliorer cette composante-là. »

Suite à un vécu différent, par les diverses influences individuelles et situationnelles, ainsi qu'à une maturation de leur réflexion, certains de nos participants finissent par renoncer à « qui je pourrais être », qui devient dorénavant « qui je voulais être » et « qui j'aurais pu être », pour faire place de nouveau à « qui je voudrais être », parfois semblable et parfois distinct. Ces participants, dont le discours a évolué entre les deux temps d'entrevue, se trouvent donc à renoncer à un « soi possible » au deuxième temps. Par conséquent, la manière dont les individus définissent et réinventent leur identité de carrière afin de faire un choix ou une transition de carrière est continuellement renouvelée. Ces constats ont apporté des réponses à nos questions, nous permettant ainsi de mieux saisir les mécanismes par lesquels ces dirigeants ont construit leur identité de carrière et de les identifier.

4.3 Processus de construction de l'identité de carrière

Nous vous présentons ici l'ensemble du processus de construction de l'identité de carrière qui a émergé suite à notre analyse des résultats. L'ensemble du processus est illustré par le modèle intégrateur à la figure 4.1. La partie supérieure du modèle représente l'identité de l'individu, c'est-à-dire ce qui se passe au niveau interne chez l'individu dans le temps. La partie inférieure quant à elle représente l'environnement externe de l'individu, tel que l'organisation. Entre ces deux parties se trouvent les processus identitaires qui sont les interactions dynamiques entre l'identité de l'individu (interne) et son environnement (externe).

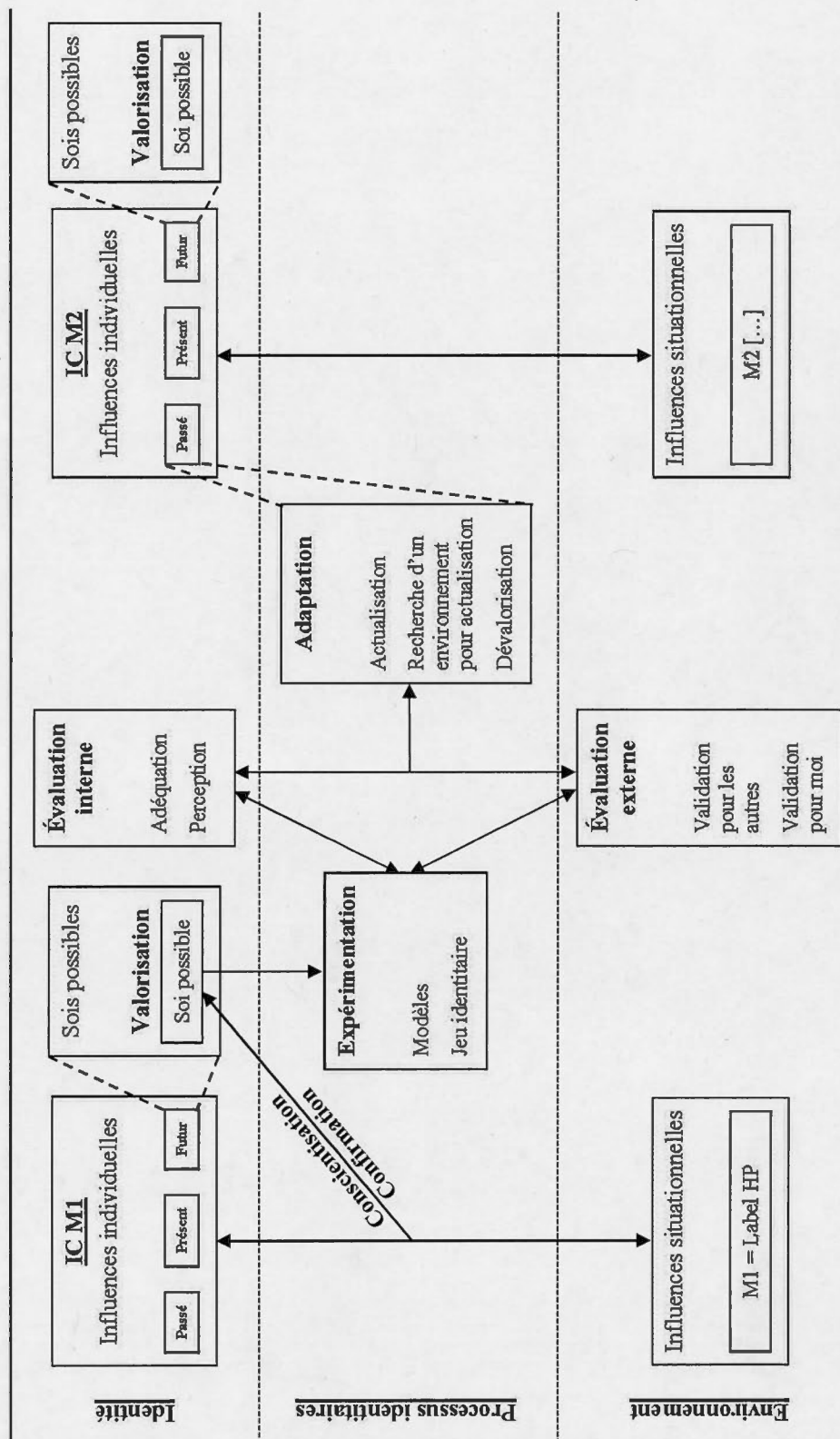
L'analyse effectuée suggère que le processus représenté par la figure 4.1 a été parcouru par la majorité des participants rencontrés. Il est toutefois important de mentionner que ce processus ne se limite pas à une séquence unique. De ce fait, nous pouvons penser qu'il a été vécu à maintes reprises par chacun des participants tout au long de leur carrière (moment 1, moment 2, moment 3, etc.). Ce processus ne se réfère pas non plus à une période de temps fixe (période de temps entre moment 1 et moment 2, période de temps entre moment 2 et moment 3, etc.). Il semble plutôt pouvoir se réaliser à l'intérieur d'une très courte période de temps, comme il peut s'échelonner sur plusieurs années. Ainsi, le processus de construction de l'identité de carrière évolue dans une logique de continuité. Dans les sections suivantes, nous aborderons en détail chacune des composantes du processus proposé à la lumière des témoignages des participants.

4.3.1 Influences individuelles et influences situationnelles

L'identité de carrière, rappelons-le, est une identité qui se réfère à la manière dont les individus se définissent dans un contexte de carrière et qui implique de donner un sens à leur passé et à leur présent, ainsi qu'une orientation à leur futur. Pour ce faire, ils tiennent compte de plusieurs éléments que nous avons désignés comme des influences individuelles, telles que les objectifs, les espoirs, les craintes, les traits de personnalité, les valeurs et les croyances. Notre point de départ au niveau du processus de construction de l'identité de carrière est que nos participants se définissent dans leur contexte de carrière à un moment (M1) en se posant les questions « qui j'étais », « qui je suis » et « qui je voudrais être » (voir figure 4.2).

Nous présentons ci-dessous un extrait de discours où une participante réfléchit sur son identité de carrière. De la sorte, Julie nous présente ses objectifs de carrière

Figure 4.1 Processus de construction de l'identité de carrière

**Légende**

IC : identité de carrière

M1 : moment 1

M2 : moment 2

HP : haut potentiel

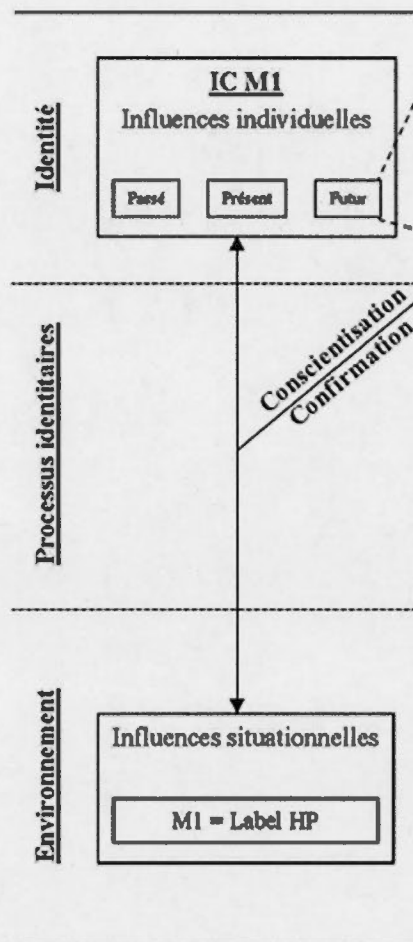
depuis son arrivée dans l'entreprise plus d'une vingtaine années auparavant, où elle a obtenu plusieurs postes avant d'être chef d'équipe, pour ensuite devenir directrice générale.

Julie : « C'est sûr que quand je suis rentrée dans l'entreprise, puis moi je fais partie d'une génération où je rentrais pas nécessairement en me disant que c'était pour la vie, mais je rentrais en me disant que j'avais possiblement plusieurs postes que je pourrais toucher. [...] Mon but c'était d'être directeur général et j'ai atteint ce poste-là. Ça, c'était le but que je m'étais fixé en rentrant. [...] J'ai atteint ce but-là. C'est sûr qu'une fois que je l'ai atteint, je m'en suis donnée d'autres, surtout que nouvellement dans ce poste le prochain *step* est quand même un grand pas. J'ai pas nécessairement mis de date, mais c'était à chaque année d'avoir un poste qui me permet de me développer à l'intérieur de la fonction de directeur général. Et c'est sûr que dernièrement, j'ai fait un peu un bilan et c'est sûr que [...] en principe je m'attendrais à être dans un poste de vice-président. »

Comme nous pouvons le constater, la réflexion de Julie sur son identité de carrière répond aux questions « qui j'étais », « qui je suis » et « qui je voudrais être » en tenant compte de ses influences individuelles, c'est-à-dire ses objectifs passés, présents et futurs. Elle était chef d'équipe, est maintenant directrice générale et voudrait être vice-présidente.

Étant constamment en interaction avec leur environnement, ces individus peuvent aussi se retrouver en présence d'influences situationnelles, telles que les normes, les styles d'interaction et les horizons de temps. Dans le cas qui nous concerne, l'influence situationnelle était l'obtention du label « haut potentiel » qui vient par le fait même stimuler la réflexion par rapport à « qui j'étais », « qui je suis » et « qui je voudrais être ». Autrement dit, le label s'obtient suite aux réalisations du passé (« qui j'étais »), il est une reconnaissance du présent des individus (« qui je suis ») et il oriente leur futur (« qui je voudrais être ») en leur affirmant qu'un « soi possible »

Figure 4.2 Partie 1 du processus de construction de l'identité de carrière



serait envisageable dans le futur (« qui je pourrais être »), soit d'être vice-présidents dans l'entreprise. Dans l'extrait de discours suivant, un participant décrit ce que signifie le label « haut potentiel ». Daniel est un directeur général de dernier niveau dans l'entreprise depuis plusieurs années, la vice-présidence serait dans la suite logique la prochaine étape. Selon lui, la reconnaissance qu'il perçoit du label serait

spécifiquement reliée non seulement à ses accomplissements, mais également, et surtout, à son leadership.

Daniel : « Rendu à mon niveau c'est beaucoup plus élément stratégique qui rentre en ligne de compte, l'élément leadership qui rentre en ligne de compte. Je pense que la compagnie voit que le leadership, mon approche, ma gestion se définit ou se catégorise comme étant un talent potentiel stratégique pour la compagnie. [...] Je pense que les dirigeants de la compagnie me voient grandir également dans l'organisation, ils me voient potentiellement également monter d'un échelon dans l'organisation. »

Par l'obtention du label « haut potentiel », Daniel perçoit donc que l'entreprise reconnaît son leadership et le voit monter d'un échelon. Tel que mentionné précédemment, monter d'un échelon dans le cas de Daniel voudrait dire devenir vice-président dans l'entreprise. Nous avons également relevé un autre extrait de discours où une participante expose ce que le label « haut potentiel » représente pour elle. Julie nous décrit brièvement ce que c'est que d'être une directrice générale à haut potentiel dans cette entreprise.

Julie : « C'est comme un directeur général qui se démarque déjà des autres directeurs généraux, mais on veut pas juste le laisser comme ça on veut le suivre de plus près, on le met dans un programme. [...] Je dirais que ça m'a permis de faire une réflexion, ça m'a donné une occasion de faire une réflexion un petit peu plus poussée sur « bon, est-ce que je veux vraiment être un VP? », mettre un *time frame*. Puis ensuite, à travers tout ça, à force de faire des cours de formation, tu finis par voir ce sur quoi tu dois développer, puis avoir un plan d'action plus spécifiquement. Tout ça m'a aidé à mieux me situer où je suis aujourd'hui, puis où je vais aller. »

Dans la deuxième partie de cet extrait de discours, Julie souligne bien de quelle manière l'obtention du label « haut potentiel » a influencé sa réflexion sur son

identité de carrière. Précisément, tout ça l'a aidée à mieux se situer où elle est aujourd'hui et où elle va aller.

4.3.2 Conscientisation ou confirmation, et valorisation

L'obtention du label « haut potentiel » conduit à une conscientisation ou à une confirmation chez les participants qu'un « soi possible » (« qui je pourrais être ») serait envisageable parmi d'autres « sois possibles » (« qui je voudrais être »). En d'autres mots, pour les participants qui n'envisageaient pas de devenir des vice-présidents, le fait d'obtenir le label « haut potentiel » vient les conscientiser d'un « soi possible » qui serait envisageable, et pour ceux qui envisageaient déjà de devenir des vice-présidents, le fait d'obtenir le label « haut potentiel » vient leur confirmer un des « sois possibles » qu'ils envisageaient déjà au préalable. D'une part, nous ramenons ci-dessous un extrait de discours illustrant une conscientisation suite à l'obtention du label chez Simon, un participant qui n'a aucunement l'ambition de devenir vice-président.

Simon : « Je n'ai pas un plan de carrière vice-président, vice-président senior et ainsi de suite. [...] C'est juste, avoir la possibilité d'avoir des défis différents, d'apprendre des choses. [...] C'est sûr c'est toujours flatteur de te faire que dire tu es vu comme un haut potentiel, comme un high performer. [...] Je regarde un peu le rôle d'un vice-président dans l'entreprise, puis je crois pas que c'est quelque chose que j'aimerais poursuivre. C'est trop loin. [...] Puis, c'est pas quelque chose qui m'intéresse en tant que tel. Le poste de vice-président est un peu trop loin du monde. »

De la sorte, ce participant se voyait avancer dans sa carrière sans nécessairement vouloir devenir vice-président malgré l'obtention du label « haut potentiel ». D'autre

part, nous ramenons le court extrait de discours suivant qui illustre une confirmation suite à l'obtention du label chez Sophie, une participante qui aspirait à devenir vice-présidente avant même l'obtention dudit label.

Sophie : « Quand je suis rentrée, je voulais être vice-présidente. [...] Je m'attends d'être vice-présidente depuis vingt-cinq ans. J'avais cette attente-là avant d'être étiquetée. »

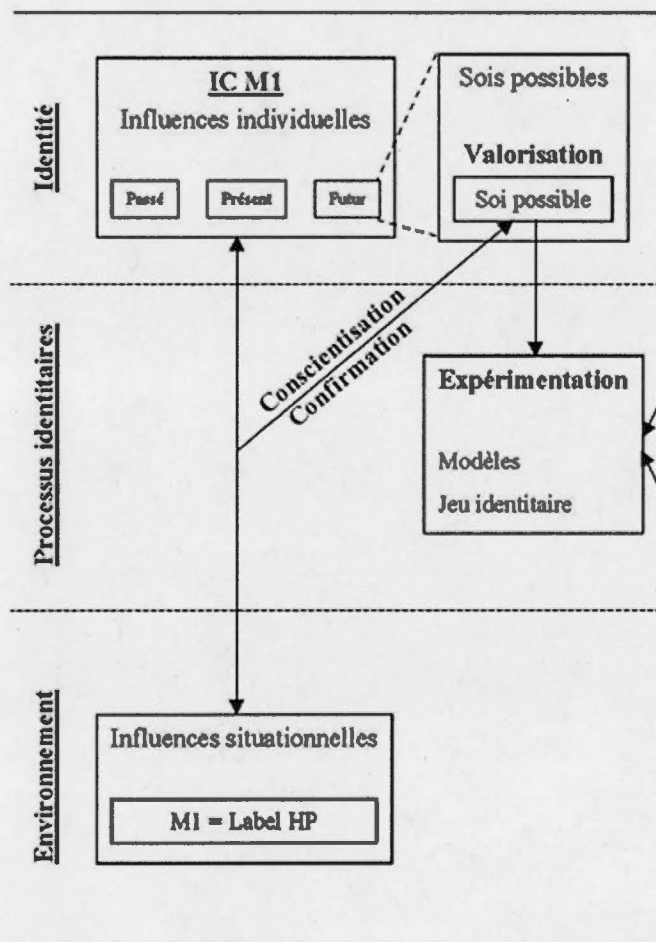
Ainsi, l'obtention du label « haut potentiel » chez cette participante vient lui confirmer la possibilité d'être vice-présidente, ce qu'elle envisageait déjà depuis son arrivée dans l'entreprise.

Tel que nous l'avions déjà mentionné, les « sois possibles » sont des représentations cognitives ou des scénarios de carrière que les individus pourraient envisager dans le futur (« qui je voudrais être »). Par la conscientisation ou la confirmation d'un « soi possible », le label « haut potentiel » vient mettre au premier plan un « soi possible » parmi tous les autres « sois possibles » envisageables par les participants (figure 4.3). Il y a donc une valorisation d'un « soi possible » (« qui je pourrais être ») parmi d'autres « sois possibles » (« qui je voudrais être »), c'est-à-dire de mettre en valeur et de donner positivement de la valeur à un seul « soi possible ». De la sorte, la valorisation du « soi possible » signifie que les participants prennent la décision d'accorder une plus grande importance et de prioriser le « soi possible » qui leur est proposé par le label « haut potentiel ».

L'extrait de discours suivant illustre la valorisation du « soi possible » chez Daniel, un participant qui, rappelons-le, est directeur général de dernier niveau depuis plusieurs années dans l'entreprise. La valorisation du « soi possible » se traduit ici par une prise de décisions en fonction de ce « soi possible » et un engagement à le créer et le réaliser.

Daniel : « J'ai maintenant fait mon choix que je veux m'enligner vers la vice-présidence. [...] Donc, maintenant que j'ai fait ce choix-là, je me requestionne plus sur mon cheminement. Maintenant, je vais faire le maximum que je peux, au meilleur de mes habiletés. [...] Je suis *top talent*, c'est parfait, je veux être ça. »

Figure 4.3 Partie 2 du processus de construction de l'identité de carrière



4.3.3 Expérimentation, évaluation interne et évaluation externe

En réponse à la valorisation du « soi possible », les individus en feront d'abord une expérimentation à travers les modèles et les jeux identitaires, pour ensuite effectuer une évaluation interne par leur sentiment d'adéquation et leur perception, ainsi qu'une évaluation externe par la validation pour les autres et la validation pour soi-même. Les composantes « expérimentation », « évaluation interne » et « évaluation externe » sont présentées à la figure 4.4.

Lors des activités de formation et de réseautage, les participants se retrouvent face à des problématiques vécues par les vice-présidents exécutifs au niveau supérieur, où ils sont consultés et encadrés pour trouver des recommandations. Ainsi, ils se trouvent à être en expérimentation du « soi possible » par l'entremise de ces activités. Les participants sont en présence de vice-présidents exécutifs et de pairs qui leur servent en quelque sorte de modèles, c'est-à-dire une référence qu'ils peuvent imiter dans leur expérimentation du « soi possible ». Nous avons relevé un extrait de discours où une participante illustre l'expérimentation du « soi possible » durant les activités de formation et de réseautage. Dans cet extrait, Vivianne nous raconte avec enthousiasme ce qui se passe pendant ces activités.

Vivianne : « On se rencontre souvent pour parler des vraies affaires avec les différents présidents des unités d'affaires. Donc, non seulement on apprend à mieux connaître la compagnie, mais on apprend à se connaître. Et c'est un moment privilégié pour échanger [...] dans un cadre très professionnel, très bien organisé, où on fait des vraies choses. [...] C'était comme un peu un *focus group*, questions-réponses, qu'est-ce qu'on pourrait faire dans tel... [...] Ils arrivent les vrais exécutifs avec des vrais problèmes, puis ils nous consultent comme groupe sur des questions. C'est pas théorique, c'est très, très pratique, puis ça, c'est très motivant parce qu'on touche aux vrais problèmes. [...] Ils nous demandaient : « Qu'est-ce que vous recommandez? ». Le problème, il est réel parce que c'est souvent les pires cas qui arrivent sur mon bureau. Donc, on nous demande « qu'est-ce que tu ferais au début » au lieu de juste dire « limite le problème ». »

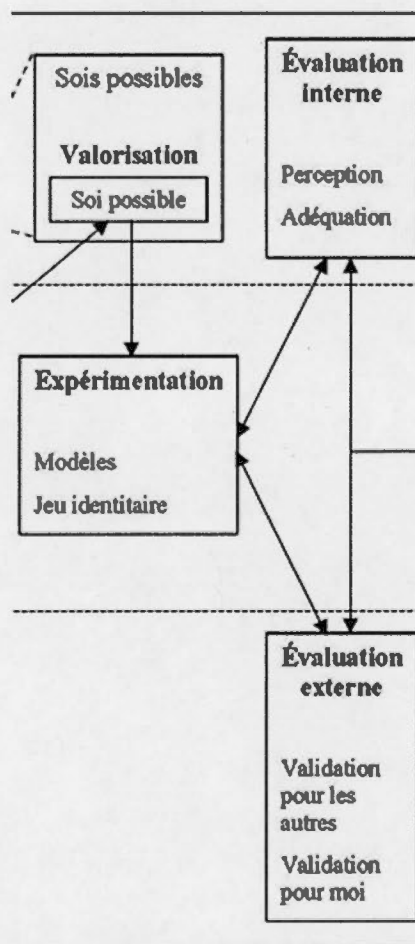
Nous notons que les activités de formation et de réseautage se déroulent dans un environnement relativement sécuritaire tout en étant encadrées, où les participants sont en mesure de se pratiquer et faire un jeu identitaire, c'est-à-dire jouer à être ce « soi possible », l'ajuster et essayer de le mettre en pratique par imitation. De plus, les commentaires et réactions des vice-présidents exécutifs et des pairs durant ces activités spécifiques offrent une rétroaction aux participants. Dans l'extrait de discours suivant, Daniel suggère que les commentaires et les réactions façonnent d'une certaine manière l'évolution de son identité.

Daniel : « Je suis très attentif, à savoir qu'est-ce que je dois améliorer ou changer, dans ce que je suis, dans ce que je projette, dans ce que je gère pour justement me rapprocher le plus possible de ce talent-là. [...] Je continue vraiment à m'améliorer à tous les jours pour justement conserver et améliorer cette composante-là. »

De la sorte, ce participant reçoit une rétroaction qui viendrait principalement approuver ses nouveaux comportements et fournir des commentaires sur la façon de les améliorer. Les décisions concernant le style, les traits ou les comportements à retenir suite à l'expérimentation du « soi possible » reposeront alors essentiellement

sur l'approbation des nouveaux comportements. Cette expérimentation leur permettra par la suite d'effectuer une évaluation interne et une évaluation externe de ce « soi possible ».

Figure 4.4 Partie 3 du processus de construction de l'identité de carrière



D'une part, les participants font une évaluation interne par leur sentiment d'adéquation entre le « soi possible » qu'ils expérimentent et leur représentation du « soi possible » qu'ils souhaitent devenir, ainsi que par leur perception de la réalisation de ce « soi possible ». Le sentiment d'adéquation ou d'authenticité entre le « soi possible » expérimenté (« qui je pourrais être ») et le « soi possible » souhaité (« qui je voudrais être ») joue un rôle essentiel dans le maintien ou le rejet des « sois possibles » puisque le « soi possible » expérimenté pouvant être justifié comme représentatif du « soi possible » souhaité serait plus susceptible d'être intériorisé par les participants qu'un « soi possible » qui contredit clairement leurs valeurs et croyances (Ibarra, 1999). Il y aura alors un fort degré de sentiment d'adéquation chez les participants lorsque le « qui je pourrais être » correspond exactement au « qui je voudrais être ». L'extrait de discours suivant illustre bien le faible degré de sentiment d'adéquation lors de l'évaluation interne que fait Daniel.

Daniel : « Moi, je suis moi. J'ai réalisé depuis plusieurs années, je ne changerais pas, j'ai essayé de changer à quelques reprises, puis d'être un différent moi que moi, puis ça fonctionne pas. C'est un jeu, c'est négatif, c'est « je suis moi, c'est ce que je suis, puis c'est à prendre ou à laisser ». Puis j'irais pas me changer ou changer mes bases de *DNA* de gestion pour avoir un poste de vice-président, c'est pas vrai. Je vais faire mon rôle du mieux que je peux, je vais exceller là-dedans, je vais conserver mes partenariats, je vais travailler avec mes pairs, je vais garder exactement la même approche. Si cette formule-là n'est pas la formule de vice-présidence ici, j'aurai jamais le poste de vice-président, je l'aurai pas. »

Dans cet extrait de discours, notre participant Daniel s'attend à ce qu'il y ait une adéquation entre le « soi possible » souhaité et le « soi possible » qui sera expérimenté s'il avait à être vice-président dans cette entreprise, c'est-à-dire qu'il s'attend à être vice-président tout en restant qui il est fondamentalement dans son rôle de gestionnaire s'il obtenait un poste de vice-président. Il est conscient qu'il ne voudrait pas être un « soi possible » qui le contredirait ou qui lui demanderait d'être

différent de qui il est en changeant ses bases et ses approches de gestion. Autrement, il n'y aurait pas d'adéquation entre les « sois possibles » souhaité et expérimenté, et nous pouvons supposer qu'il y aurait alors rejet du « soi possible » expérimenté.

De plus, l'évaluation interne que font les participants concerne aussi leur perception de la réalisation du « soi possible », c'est-à-dire la perception positive ou négative qu'ils ont quant à la possibilité d'atteindre et de réellement devenir le « soi possible ». Nous avons relevé un extrait de discours pour illustrer la perception de la réalisation du « soi possible » lors de l'évaluation interne chez Daniel, un participant qui, rappelons-le, compte plusieurs années de services au sein de l'entreprise.

Daniel : « On dirait presque que ça va à l'encontre que le fait qu'une personne ait pu passer tant d'années ici, c'est presque négatif. On dirait qu'un vice-président qui viendrait de la base n'apporterait pas le changement, serait pas capable de s'adapter, serait pas capable de penser nouvellement, se renouveler continuellement, serait pas capable de faire ça. »

Dans cet extrait, Daniel a une perception négative de la réalisation du « soi possible » due à son ancienneté dans l'entreprise qui ne lui serait peut-être pas favorable. Cette évaluation interne négative demeure ici une perception subjective de Daniel qui n'émane pas de faits objectifs ayant été confirmés. Durant les entrevues, nous avons d'ailleurs perçu la déception chez certains participants, qui allaient même jusqu'à afficher leur scepticisme face au programme mis en place pour les dirigeants à haut potentiel. Nous pouvons prendre les extraits de discours de Sophie et de Mathieu, deux participants très ambitieux, pour illustrer leur perception négative de la réalisation du « soi possible ».

Sophie : « Quand tu te fais dire que tu es bonne, puis que tu es haut potentiel, puis que tu es la prochaine, puis que ça arrive pas, un moment donné tu te dis « ils rient de moi ou...? ». »

Mathieu : « Je ne pense pas que ça va m'arriver parce qu'on me dit toujours, à toutes les années il y a quelque chose, il y a d'autres choses à travailler. »

Notons ici que leur environnement de travail et certains événements se déroulant dans le milieu de travail influencent leur perception de la réalisation du « soi possible », ce qui les amène à se questionner par exemple s'ils sentent que le « soi possible » est encore réalisable et qu'il sera bel et bien réalisé, en d'autres mots s'ils croient toujours en ce « soi possible ». Ce sont encore une fois des évaluations internes que font les participants, la non réalisation de ce « soi possible » n'est pas un fait qui leur a été confirmé.

D'autre part, les observations de l'environnement de travail sont faites par les participants avec un niveau d'attention particulièrement élevé en ce qui concerne les nominations. Dans le processus de construction de l'identité de carrière, ces observations des mouvements dans l'entreprise sont une évaluation externe que font les participants afin de valider le « soi possible ». À savoir, lorsqu'il y a des postes à promotion à combler dans l'entreprise, les participants évaluent s'il y a une validation du « soi possible » pour les autres. Ainsi, ils sont témoins des promotions dans l'entreprise en voyant des collègues en obtenir et/ou en accueillant de nouveaux supérieurs, tel qu'illustré par Sophie, Alexandre, Mathieu et Daniel dans les extraits de discours suivants.

Sophie : « J'ai une de mes copines qui a été promue vice-présidente. »

Alexandre : « J'ai un regret, c'est que j'ai vu plusieurs candidats passer. »

Mathieu : « Il y a un poste de VP aux six mois, souvent on va aller chercher quelqu'un de l'extérieur. [...] Lorsqu'on a assigné ce nouveau vice-président-là, c'est une promotion pour ce monsieur-là. »

Daniel : « Quand le vice-président a été nommé à l'organisation de « monsieur ABC » tout récemment, il y a pas de liste, il y a pas eu d'entrevue de convoquée. [...] Donc, avec les dernières nominations également, la manière que ça s'est fait, les postes, les derniers postes de vice-président qui a eu lieu, c'est des gens qui venaient de l'externe ou qui avaient passé très, très peu de temps à l'interne. »

Lors de l'évaluation externe que font les participants afin de valider le « soi possible » pour les autres, ils s'aperçoivent non seulement que des collègues obtiennent des promotions, mais également que d'autres collègues n'ont pas été considérés ou n'ont pas obtenu les postes à promotion que ces derniers ont convoités. L'extrait de discours suivant illustre précisément cette dernière situation.

Daniel : « J'ai des collègues qui avaient également des oeils ou des intérêts pour ce poste-là de vice-président. Je le sais pas s'ils ont été rencontrés, je leur ai pas parlé de ça, mais ils ont pas été considérés non plus. Moi, j'en ai un collègue qui est très proche à moi que je sais qu'il a des ambitions de vice-présidence, je le sais fermement qu'il a pas été contacté ni téléphoné ni quoi que ce soit. »

Cette évaluation externe consiste aussi en la validation pour soi-même de ce « soi possible » chez les participants, par exemple lorsqu'ils se voient considérés ou pas dans le processus de nomination. Dans les extraits de discours suivants, Sophie, Alexandre, Mathieu et Daniel nous illustrent la validation (ou plutôt la non validation) pour soi-même lors d'une évaluation externe négative suite à des ouvertures dans l'entreprise pour accéder à des positions supérieures.

Sophie : « J'ai été déçue qu'on m'offre pas cette position-là parce que moi je pensais que j'avais ce que ça prenait, je le pense encore. »

Alexandre : « Je trouvais que j'avais des aptitudes beaucoup plus fortes que ces candidats-là, mais ça s'adonnait qu'ils connaissaient un tel. »

Mathieu : « Je vous avoue que j'ai été un peu déçu. Ça n'a rien à voir avec l'individu, c'était plutôt de ne pas avoir été considéré pour le poste qui m'a un petit peu... Disons que j'ai été surpris un peu. J'ai été déçu. »

Daniel : « Je suis un *top talent* dans l'organisation, [...] je pense que j'ai un *record* assez solide au niveau de ma contribution pour l'entreprise. Quand ce poste-là de vice-président est arrivé, jamais j'ai été considéré. »

Nous soulignons ici que les participants avaient vraisemblablement des attentes qui ont été déçues. Quant à la validation du « soi possible » pour soi-même, elle se traduit chez ces participants par une déception quant au fait de ne pas avoir été considérés pour un poste à promotion.

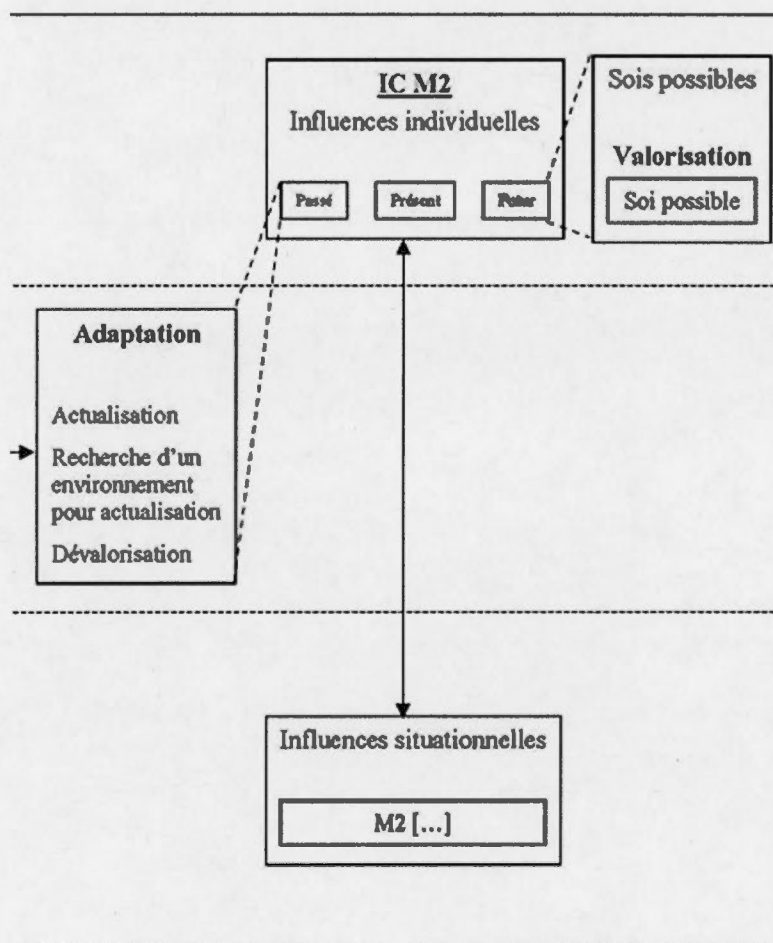
Par ailleurs, la boucle « expérimentation – évaluation interne – évaluation externe » à la figure 4.4 montre que suite aux évaluations, les individus peuvent prendre la décision de reprendre l'expérimentation et d'effectuer de nouveau ces évaluations s'il y a lieu.

4.3.4 Adaptation

L'obtention du label « haut potentiel » entraîne assurément des répercussions sur l'orientation du futur des participants, que ce soit de manière positive ou négative. Suite à la boucle « expérimentation – évaluation externe – évaluation interne », les individus se retrouvent en adaptation du « soi possible » conséquemment à l'obtention du label « haut potentiel ». Nous pouvons distinguer trois types d'adaptation du « soi possible » à la figure 4.5 : l'actualisation du « soi possible », la

recherche d'un nouvel environnement pour l'actualisation du « soi possible » et la dévalorisation du « soi possible ».

Figure 4.5 Partie 4 du processus de construction de l'identité de carrière



Premièrement, l'actualisation du « soi possible » consiste en la réalisation et à la mise en œuvre du « qui je pourrais être ». Cette actualisation du « soi possible » devrait se produire lorsque les individus deviennent « qui je pourrais être », lorsqu'ils obtiennent par exemple un poste à promotion ou un poste comportant de plus grandes responsabilités. Parmi nos participants francophones ayant obtenu le label « haut potentiel », aucune actualisation du « soi possible » n'a pu être observée étant donné qu'aucun d'entre eux n'a obtenu au cours de notre étude un poste de vice-président, tel que proposé par le programme mis en place dans l'entreprise. Cependant, nous avons pu observer chez Julie une actualisation qui se trouve à mi-chemin entre le « soi » présent et le « soi possible ». Cette participante a pu faire un changement en obtenant un poste à promotion tout en restant dans la fonction de directeur général.

Julie : « En termes de responsabilités, je trouve que c'est plus concret, c'est plus large, ç'a plus de visibilité. Mais, moi, je disais l'an passé que ma *job*, c'était pas une vraie *job* de directeur général. Puis c'est beaucoup ça que je disais depuis un an, « je veux une vraie *job* de directeur général ». [...] Maintenant, que je sais que je suis assis dans une vraie *job* de directeur général, que je peux y prouver mon potentiel, mes compétences. [...] C'est sûr que moi j'ai trouvé que ça a été, au bout du compte, payant pour moi, j'ai pu faire un changement. »

Deuxièmement, la recherche d'un nouvel environnement pour l'actualisation du « soi possible » survient lorsque cette actualisation ne peut être réalisée dans l'environnement présent de travail. Nous avons entre autres pu observer cette recherche d'un nouvel environnement chez les participants qui ont vu des collègues obtenir des postes à promotion (validation pour les autres) pour lesquels ils n'ont pas été considérés (non-validation pour moi), comme c'est le cas de Daniel que nous avons présenté à travers les extraits de discours précédents. Dans l'extrait de discours suivant, Daniel nous expose sa réflexion et son questionnement quant à son avenir dans l'entreprise.

Daniel : « Si jamais je vois aucune opportunité ou qu'il y a des gens qui sont promus vice-présidents le sont pas selon moi mes valeurs ou mes critères, ça va être un questionnement que je vais ravoir encore. [...] Je vais être à me poser la question si mon avenir est encore ici ou dans une autre compagnie. »

Nous avons également pu observer cette recherche d'un nouvel environnement chez les participants qui ont un fort degré de sentiment d'adéquation combiné à une perception négative de la réalisation du « soi possible ». Mentionnons par exemple le cas de Sophie, qui voulait être vice-présidente depuis son arrivée dans l'entreprise et qui pense avoir ce qu'il faut pour atteindre cette position.

Sophie : « Je voudrais encore être VP, mais c'est sûr que j'y crois moins là. [...] C'est sûr qu'un moment donné, j'y ai repensé à lancer mon CV à l'externe. »

Ces participants considèrent qu'ils ont ce qu'il faut pour atteindre la vice-présidence et se rendent compte que cela ne peut être réalisé dans l'environnement présent de travail, mais veulent définitivement poursuivre cet objectif. Ils peuvent alors décider de regarder dans les autres organisations de l'entreprise-même ou alternativement de regarder complètement à l'extérieur dans une autre entreprise, ce qui est illustré par Mathieu dans l'extrait de discours suivant.

Mathieu : « Je vais regarder la décision à prendre. La décision c'est je reste ou je reste, puis je vais être satisfait de ce que je fais présentement et que je regarde à poursuivre pour des postes latéraux, puis c'est peut-être une option, ou je quitte, ou je continue d'aller à la pêche. »

Troisièmement, la dévalorisation du « soi possible », quant à elle, est le fait d'accorder moins de valeurs positives au « qui je pourrais être ». En d'autres mots, c'est le fait de donner moins d'importance à ce « soi possible » et de se concentrer sur

autre chose ou un autre « soi possible ». Nous avons pu observer cette dévalorisation du « soi possible » chez les participants qui nous ont fait part que la vice-présidence, pour toutes sortes de raisons telles qu'un faible degré de sentiment d'adéquation, n'est peut-être finalement pas un objectif qu'ils voudraient poursuivre. Nous pouvons entre autres vous illustrer le cas de Vivianne, mère de quatre enfants pour qui la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle demeure un aspect à prendre en considération dans ses choix de carrière.

Vivianne : « J'y pense souvent, j'ai toujours cru que j'irais plus loin. Je suis du genre à toujours être ambitieuse, dans le bon sens du terme. Alors, vraiment, je croyais continuer plus haut, mais peut-être, peut-être pas. Peut-être que je suis en train de me dire « bon, si je peux avoir des dossiers, par ailleurs, archi-intéressants, puis avoir un équilibre de vie », ça vaut peut-être très cher ça aussi. Donc, je suis peut-être un peu pour ça, parce que si en allant plus haut il faut que je sois trois jours semaine à gauche, à droite, à Toronto, à Ottawa, puis tout ça, je vais peut-être trouver que c'est payé cher au quotidien. Je pense que si on me l'offrait, je l'accepterais parce que c'est moi. Mais j'en ai fait un petit peu mon deuil, que peut-être si entre temps j'ai une bonne rémunération, puis des dossiers intéressants, c'est pas si pire. Mais, du moment que je vais trouver que c'est répétitif, ce qui est pas arrivé encore, mon approche va peut-être changer. C'est un peu ça, parce que je veux dire, je le regarde mon VP, il est à Ottawa, il est à Toronto, il est à ci, je veux dire, je pense qu'il paye cher sur sa vie personnelle, mais c'est ça qu'il voulait. Je fais juste dire que moi je crois que je pourrais être dans ses souliers sans problème, puis il y a un côté de moi qui le voudrait. Mais en même temps, il y a un côté de moi qui dit « bon, dès que tu fais quelque chose de professionnellement très valorisant... ». »

Autrement, la dévalorisation du « soi possible » peut aussi se produire lorsque les participants perçoivent et s'aperçoivent qu'ils ne deviendront pas « qui ils pourraient être » (perception négative de la réalisation du « soi possible »). Leurs attentes, étant déçues, finissent par diminuer pour retrouver un certain équilibre au niveau de « qui ils sont » et de « qui ils voudraient être ». Nous amenons à nouveau l'extrait de

discours de Mathieu qui illustre la dévalorisation du « soi possible » comme une de ses options s'il poursuit pour des postes latéraux au lieu de la vice-présidence.

Mathieu : « Je vais regarder la décision à prendre. La décision c'est je reste ou je reste, puis je vais être satisfait de ce que je fais présentement et que je regarde à poursuivre pour des postes latéraux, puis c'est peut-être une option, ou je quitte, ou je continue d'aller à la pêche. »

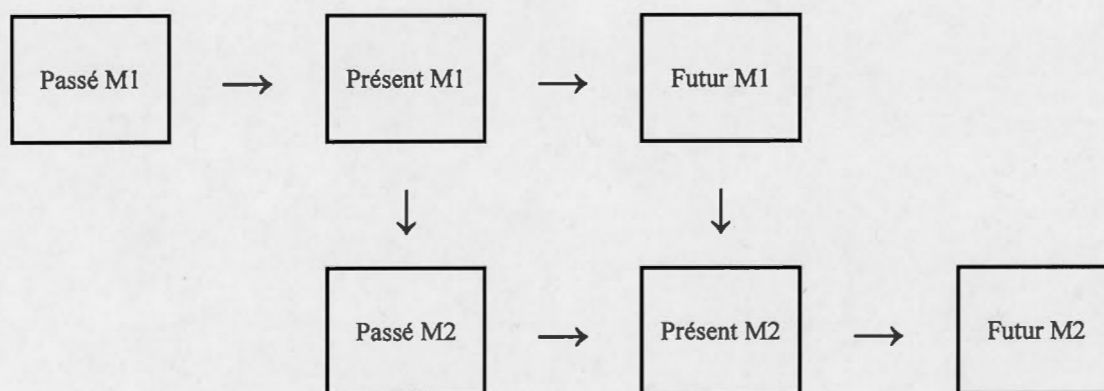
Nous avons également un extrait de discours d'Alexandre qui illustre une dévalorisation du « soi possible » qu'il a vécue antérieurement dans sa carrière.

Alexandre : « Il y a quelques années, à un moment donné, je regardais mes options. Moi, j'avais des aspirations de monter plus haut, et la déception que j'ai ici, c'est que je n'ai pas réussi à monter plus haut que aujourd'hui. Moi, j'avais les aptitudes de monter à un poste de vice-président, puis mes patrons m'ont toujours dit ça aussi, mais ça s'est pas adonné. [...] Puis, si ça s'adonne qu'il y a pas de poste d'ouvert dans cette division-là, on sèche. Donc, puis ça c'est la réalité, puis je pense qu'il faut composer avec ça. Je me dis, moi, ça me rend pas malheureux le matin quand je me lève. »

En résumé, lorsque les individus se retrouvent en adaptation du « soi possible » conséquemment à l'obtention du label « haut potentiel », nous pouvons les distinguer parmi les trois types suivants : l'actualisation du « soi possible », la recherche d'un nouvel environnement pour l'actualisation du « soi possible » et la dévalorisation du « soi possible ». L'adaptation du « soi possible » se situe en finalité du premier moment (M1) et fait nécessairement partie du passé du deuxième moment (M2) (voir figure 4.5). L'intégration de la dimension temporelle au processus de construction de l'identité de carrière est sommairement présentée à la figure 4.6 afin d'en illustrer l'évolution et la continuité au cœur du processus.

En tenant compte de la dimension temporelle intégrée au processus de construction de l'identité de carrière, le présent du moment 1 se juxtapose au passé du moment 2 et le futur anticipé du moment 1 se juxtapose au présent du moment 2. L'identité de carrière étant une assimilation d'expériences, « qui je suis » au moment 1 se trouve à chevaucher et à devenir « qui j'étais » au moment 2; et « qui je voudrais être » au moment 1 se trouve à chevaucher et à devenir « qui je suis » au moment 2 étant donné que le processus de construction de l'identité de carrière évolue dans une logique de continuité.

Figure 4.6 Intégration de la dimension temporelle



4.3.5 Application du modèle intégrateur

Afin de mieux vous illustrer les processus de construction de l'identité de carrière, nous proposons ici d'appliquer notre modèle à trois de nos participants. À l'aide des mémos narratifs, nous vous présentons dans les pages suivantes le parcours de Vivianne, Daniel et Mathieu, trois directeurs ayant obtenu le label « haut potentiel ».

4.3.5.1 Parcours de Vivianne

Tout d'abord, nous avons Vivianne qui est mère de quatre enfants pour qui, répétons-le, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle demeure un aspect à prendre en considération dans ses choix de carrière. *[Passé]* Après ses études, elle a occupé plusieurs emplois avant d'aboutir à un moment de sa carrière dans un bureau très différent du système avec lequel elle était habituée de travailler. Par contre, c'était une « école dure » (difficile) qui a rendu sa « peau professionnelle » beaucoup plus épaisse. C'était dur professionnellement, pas au niveau de la gestion des dossiers, mais bien au niveau de la pression des heures, du manque de côté collégial, du côté « chacun pour soi ». Il y avait peu d'appréciation du travail personnel, autre que ce que la personne rapporte monétairement. Elle était alors dans cet état d'âme, où elle se disait : « C'est pas ça que je voulais faire nécessairement. », quand le téléphone a sonné. C'était un chasseur de tête qui se demandait si elle était intéressée par un poste dans l'entreprise où nous avons mené notre étude. Les interlocuteurs lui ont laissé percevoir qu'elle pourrait avoir beaucoup de latitude pour faire ce qu'elle voulait faire. Elle a également reçu le message que quelqu'un qui voudrait progresser au sein de l'entreprise aurait la place pour le faire.

[Présent] Vivianne se définit comme quelqu'un avec beaucoup d'ambition. Elle a un poste qu'elle aime beaucoup dans l'entreprise depuis cinq ans, mais elle n'est pas où elle voudrait être. *[Futur]* Elle aime ce qu'elle fait, mais aimerait éventuellement monter en grade et réalise par le fait même qu'elle va peut-être gérer plus de monde.

[Conscientisation] Elle fait partie du programme mis en place dans l'entreprise pour les dirigeants à haut potentiel, programme qu'elle trouve d'ailleurs très intéressant. *[Valorisation]* Elle se considère chanceuse d'avoir été sélectionnée pour faire partie de ce groupe et elle l'apprécie beaucoup, mais demeure sceptique face au

programme : « C'est parce que ça nous envoie le message, à tort ou à raison, qu'on est la génération future qui allons diriger la compagnie. Donc, ils nous envoient un message qu'un moment donné il pourrait y avoir d'autres choses. »

[Expérimentation] Avec une soixantaine de directeurs de différents départements à travers l'entreprise, elle fait périodiquement du réseautage. Cela lui permet de rencontrer plein de gens qu'elle pourrait avoir besoin dans ses dossiers et c'est un moment privilégié pour échanger, s'écouter, se supporter, ventiler :

C'est le meilleur investissement qu'ils ont fait, parce que non seulement on fait un réseautage, on se retrouve avec des gens de notre niveau, qui ont le même genre de responsabilités, le même genre de frustrations, le même genre de vécu, et ça nous donne une occasion de... On se rencontre souvent pour parler des vraies affaires avec les différents présidents des unités d'affaires. [...] Et c'est un moment privilégié pour échanger [...] dans un cadre très professionnel, très bien organisé, où on fait des vraies choses. [...] C'était comme un peu un *focus group*, questions-réponses, qu'est-ce qu'on pourrait faire dans tel... [...] Ils arrivent les vrais exécutifs avec des vrais problèmes, puis ils nous consultent comme groupe sur des questions. C'est pas théorique, c'est très, très pratique. [...] Ils nous demandaient : « Qu'est-ce que vous recommandez? ».

Selon Vivianne, c'est très motivant parce que ça touche les vrais problèmes. Cela la ressource beaucoup et elle y va systématiquement à chaque fois.

[Évaluation interne] Il y a une partie d'elle qui aimerait certainement grandir encore dans le poste et elle croit avoir ce qu'il faut pour monter en hiérarchie. Elle n'a pas d'idée fixe en termes de durée, mais croit qu'elle aurait dû être nommée VP avant : « Je trouve juste que pour tout ce que je fais, pis par rapport à d'autres dans la compagnie, j'ai le poste, j'ai la charge et les responsabilités d'un VP sans avoir ni le titre ni les revenus. » Toutefois, elle ne trouve pas qu'elle perd son temps, elle a des gros dossiers intéressants. *[Évaluation externe]* Elle est prête pour plus, mais elle se

rend compte que la compagnie a beaucoup réduit ses effectifs vers le haut. Les nominations aux postes plus hauts sont rarissimes et il n'y a pas de nouveaux postes de VP, même que plusieurs de ces postes ont été coupés.

[Adaptation] Elle pense que ses supérieurs sont très contents qu'elle ait ce poste et qu'elle s'en occupe, mais elle ne pense pas être encore dans ce poste d'ici 10 ans. Son poste lui permet de faire la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, avec un travail intéressant et une bonne rémunération (qui aurait pu être un petit peu plus généreuse) et d'avoir quand même l'impression d'avoir un équilibre de vie : « Ça vaut peut-être très cher ça aussi. » Elle trouve que ça serait payé cher au quotidien de devoir se déplacer régulièrement à Toronto et à Ottawa comme son VP : « Je pense qu'il paye cher sur sa vie personnelle. » Elle a finalement l'impression d'avoir fait le bon choix de carrière. Elle réalise que la compagnie doit peut-être aboutir avec « moins de monde en haut » pour pouvoir prendre des décisions plus rapidement.

4.3.5.2 Parcours de Daniel

Par la suite, nous avons ici Daniel, un passionné de la gestion qui se trouve à un point de sa carrière et de sa vie personnelle « où les chemins se croisent » : « J'arrive à ma mi carrière, dans ma vie personnelle aussi. » D'une part, après dix-huit ans de carrière, il se dit qu'il lui en reste dix-huit. D'autre part, notre participant atteint la quarantaine « cette année ». *[Passé]* Il a commencé au départ en travail d'été dans l'entreprise en tant qu'étudiant, pour ensuite travailler à temps plein à la fin de ses études. Il est extrêmement satisfait de son évolution, tant au niveau professionnel que personnel, c'est-à-dire sa carrière, ses promotions, ses accomplissements, ses apprentissages, sa réputation qui lui a pris plusieurs années à bâtir. Il a pris la

décision tôt dans sa carrière qu'il voulait vraiment devenir un gestionnaire généraliste : « Plus je vois finalement de défis, de perspectives, de différentes cultures, [...] ça va me permettre de grandir en tant que gestionnaire, de devenir meilleur leader. » Il se dit chanceux de toujours avoir eu des nouveaux défis qui se sont présentés ou des « changements d'angle » environ à tous les dix-huit mois tout le long de sa carrière. De ce fait, il a eu l'occasion de toucher différentes fonctions et d'influencer beaucoup de personnes au cours de ses dix-huit années dans l'entreprise.

[Présent] Daniel est dans son poste depuis deux ans, une nouvelle dimension pour lui avec une composante intéressante et des mandats qui lui amènent tout un lot de nouveaux défis personnels et professionnels. Il est maintenant en réflexion qu'il qualifie d'introspection naturelle :

Ça s'est passé aux deux ans. [...] Je pense que c'est tout à fait naturel d'amener une réflexion sur le passé, ce que j'ai fait, ce que j'ai accompli et puis qu'est-ce que je vois pour le futur. [...] Je pense que c'est sain aux deux ans de se dire « ben un instant, j'ai cheminé encore ».

[Futur] Au fil de ses expériences et de sa progression de carrière, le cadre de ses attentes professionnelles s'est beaucoup plus défini. Daniel a maintenant fait le choix de s'enligner vers la vice-présidence. Il dit être dans le processus de s'outiller le plus possible pour avoir du succès lorsqu'il aura atteint ce potentiel-là :

Je vais faire le maximum que je peux au meilleur de mes habiletés. Puis s'il y a une opportunité de vice-présidence, j'irai pas la chercher nécessairement, mais je vais me mettre en position que je sois un candidat.

[Confirmation] Daniel est dans le programme mis en place pour les dirigeants à haut potentiel, qui représente pour lui une reconnaissance organisationnelle liée à ses

accomplissements, sa stratégie, son approche, sa gestion et son leadership. *[Valorisation]* Ce programme représente également pour lui une confirmation que ses convictions de gestion sont enlignées avec les valeurs de l'entreprise et que les dirigeants le voient grandir et potentiellement monter d'un échelon dans l'organisation.

[Expérimentation] Daniel souligne qu'être dans le programme devient une opportunité pour réseauter avec des gens qui ont le même statut que lui. De plus, le fait d'être identifié à haut potentiel lui permet d'avoir accès à des sessions de formation et des séminaires données par des exécutifs, ce qu'il trouve intéressant. Cela lui permet également d'avoir une plus grande visibilité envers les exécutifs de l'entreprise. Il aime avoir cette attention s'il a besoin de coaching, de formation ou de mentorat. Un directeur identifié à haut potentiel est selon lui « un leader à parfaire dans l'organisation » : « Je suis très attentif, à savoir qu'est-ce que j'ai à améliorer ou changer, dans ce que je suis, dans ce que je projette, dans ce que je gère, pour justement me rapprocher le plus possible de ce talent-là. »

[Évaluation interne] Néanmoins, il croit qu'il y a très peu d'espoir quant à la promotion. D'une part, il perçoit qu'il y a très peu de reconnaissance pour les vingt ans de carrière qu'une personne peut avoir dans l'entreprise :

On dirait presque ça va à l'encontre, que le fait qu'une personne ait pu passer tant d'années ici, c'est presque négatif. On dirait qu'un vice-président qui viendrait de la base n'apporterait pas le changement, serait pas capable de s'adapter, serait pas capable de penser nouvellement, se renouveler continuellement, serait pas capable de faire ça.

Il nous dit être très déçu de la haute direction suite à ce qu'il a vu au cours des derniers mois lorsque les modèles d'affaires et de gestion de son service « étaient

bafoués de tous bords avec très, très peu de reconnaissance ». D'autre part, il se rend compte qu'il est très difficile pour les premiers vice-présidents d'engager un vice-président, c'est-à-dire ce qu'ils recherchent comme personnalité, contributeur et leader. Par conviction personnelle, il veut être dans les *top leaders* de l'entreprise. Cependant, il reconnaît également le type de candidat qu'il est :

Moi, je suis moi. J'ai réalisé depuis plusieurs années, je ne changerais pas, j'ai essayé de changer à quelques reprises, puis d'être un différent moi que moi, puis ça fonctionne pas. C'est un jeu, c'est négatif, c'est « je suis moi, c'est ce que je suis, puis c'est à prendre ou à laisser ». Puis j'irais pas me changer ou changer mes bases de *DNA* de gestion pour avoir un poste de vice-président, c'est pas vrai. Je vais faire mon rôle du mieux que je peux, je vais exceller là-dedans, je vais conserver mes partenariats, je vais travailler avec mes pairs, je vais garder exactement la même approche. Si cette formule-là n'est pas la formule de vice-présidence ici, j'aurai jamais le poste de vice-président, je l'aurai pas.

[*Évaluation externe*] Suite aux dernières réorganisations survenues dans l'entreprise, il y a des gens qui sont passés à la vice-présidence. Daniel a été témoin de l'arrivée de nouveaux vice-présidents venus de l'externe et quelque uns venus de l'interne également :

Donc, avec les dernières nominations également, la manière que ça s'est fait, les postes, les derniers postes de vice-président qui a eu lieu, c'est des gens qui venaient de l'externe ou qui avaient passé très peu de temps ici, [...] avec très peu de millages, aucun vécu, très peu de connaissances.

Cependant, il n'y a pas eu de promotion à vice-président dans son service depuis au moins les trois dernières années : « C'est énorme, c'est décourageant pour les gens. [...] J'ai d'autres collègues qui ont quitté la compagnie parce qu'ils voyaient justement cette option-là s'effriter. » Il est sur la « liste de directeurs à haut potentiel » depuis les six dernières années, ce qui a créé chez lui beaucoup d'attentes,

mais également d'énormes déceptions. Selon lui, le fait d'être sur une « liste » n'a aucune influence sur la possibilité d'avoir une promotion à VP :

J'ai la perception, je crois formellement que cette liste-là n'est pas regardée. [...] Moi, je suis *top talent* dans l'organisation, ça fait maintenant, je débute ma neuvième année en tant que directeur de dernier niveau. Je pense que j'ai un record assez solide au niveau de ma contribution pour l'entreprise. [...] Quand ce poste-là de vice-président est arrivé, jamais j'ai été considéré. J'ai des collègues qui avaient également des oeils ou des intérêts pour ce poste-là de vice-président, [...] mais ils ont pas été considérés non plus. Moi, j'en ai un collègue qui est très proche à moi que je sais qu'il a des ambitions de vice-présidence, je le sais fermement qu'il a pas été contacté ni téléphoné ni quoi que ce soit.

Conséquemment à l'arrivée récente des gens de l'externe, Daniel remet le processus de promotion en question avec une petite touche de sarcasme :

C'est une bonne personne la personne qui a été nommée VP, j'ai rien contre cette personne-là. C'est juste dans le processus des choses, de comment qu'on veut faire les choses. [...] Les promotions, ça court pas les rues, ça se produit pas à toutes les dix minutes! [...] La *joke* à l'interne, la farce c'est que je devrais quitter l'entreprise pour être promu.

[*Adaptation*] Daniel ne s'était pas dit qu'il resterait au sein de l'entreprise pour toute sa carrière, mais il veut continuer à grandir dans sa profession à d'autres échelons afin de contribuer à la réalisation de leurs plans. Maintenant qu'il a fait ce choix, il ne se requestionne plus sur son cheminement. Cependant, il souligne que s'il ne voit aucune opportunité ou si les gens promus vice-présidents ne le sont pas selon ses valeurs ou critères, ça va être un questionnement qu'il va avoir de nouveau : « Donc, je vais être à me poser la question si mon avenir est encore ici ou dans une autre compagnie. »

4.3.5.3 Parcours de Mathieu

Finalement, nous vous présentons Mathieu, directeur de dernier niveau qui toute sa vie n'a travaillé que pour cette entreprise. *[Passé]* D'un emploi d'été à temps partiel alors qu'il était encore étudiant, Mathieu a progressivement construit sa carrière au sein de l'entreprise et a obtenu plusieurs promotions. Il n'a jamais dû appliquer pour un poste dans l'entreprise et a fait environ une quinzaine de postes à travers desquels il s'est bâti des réseaux. Il se dit chanceux, car il a toujours eu des opportunités qui se sont présentées, c'est-à-dire que les gens venaient le chercher pour lui demander s'il était intéressé à se joindre à leur organisation. Il nous raconte que depuis l'âge de dix-sept ans, il a eu l'occasion d'occuper plusieurs postes de non cadre avant d'occuper des postes de cadre dans diverses fonctions.

[Présent] Depuis deux ans, Mathieu est gestionnaire exécutif. Il se dit étonné d'être aujourd'hui rendu à ce niveau de gestion. N'ayant eu qu'une éducation collégiale, il ne s'était pas imaginé toute cette progression de carrière lorsqu'il est entré dans l'entreprise au départ. Toutefois, il n'est pas si étonné d'être rendu où il est rendu, car il dit avoir « l'attitude qu'il fallait » et se dit passionné de son travail, en plus d'avoir eu des gens qui lui ont fait confiance : « J'étais au bon endroit, au bon moment, avec des leaders qui me faisaient confiance. »

[Futur] Il aimerait rester dans le poste qu'il a présentement pour une autre année. Son plus grand désir est d'avoir le poste de son patron, un poste qu'il aimerait beaucoup, mais s'est fait à l'idée que cela n'arrivera probablement pas. *[Confirmation]* Cependant, étant toujours identifié comme un cadre à haut potentiel, il y a encore la possibilité d'un poste à la vice-présidence.

Il est rendu à un point dans sa carrière où il veut vraiment avoir de la latitude et avoir son « propre terrain de jeux ». Il veut acquérir le prochain niveau de gestion. *[Valorisation]* Il est content de faire partie du programme mis en place pour les dirigeants à haut potentiel et d'être identifié, de toute évidence. Cela lui permet d'avoir le respect de son patron et de l'organisation, d'avoir des mandats intéressants, d'avoir certains privilèges pour faire passer un dossier. Par contre, son discours est quelque peu cynique. Il déplore que le programme lui offre une possibilité dans le futur sans être précis :

C'est ce qu'on me dit depuis les trois dernières années. [...] On est mis sur ces listes-là, on nous dit qu'on est les futurs de la compagnie, on nous parle d'opportunité peut-être, mais il n'y a aucun *commitment* qui nous a été donné. [...] Qu'est-ce que ça me donne, si je ne vois rien au bout de la ligne? [...] Est-ce que ça va changer quelque chose dans ma vie cette année? Ça, ça m'étonnerait beaucoup, comme ç'a pas changé ma vie dans les dernières années.

[Expérimentation] Il y a un programme de formation qui a été mis sur pied, auquel il a le choix de participer ou non. Il a quelques formations supplémentaires, mais trouve que le programme « manque de sérieux un petit peu », « manque de suivi », « manque de rigueur ». Il y a un curriculum de formations qu'il peut suivre, mais il n'y a pas beaucoup de documentations au niveau de ce programme. Il doit constamment aller chercher et fouiller par lui-même pour savoir ce qui est disponible. Donc, il dit ne pas vraiment avoir de programme comme tel qui lui est offert ou qui est adapté selon ses besoins. De plus, Mathieu fait partie d'un programme de mentorat, mais il rencontre son mentor qu'une ou deux fois aux trois mois. Il ne voit aucun plan de développement concret ou de ligne de temps. Il mentionne que certains forums sont mis à leur disposition, où il peut participer, mais dit qu'il n'a pas vraiment d'intérêts dernièrement pour ceux-ci.

[Évaluation interne] Mathieu a toujours pensé qu'il aurait pu accéder à un poste à la haute direction dans l'entreprise, mais il s'aperçoit que peut-être ça ne sera pas nécessairement le cas ou que ça pourrait être plus long qu'il le pensait. Cela fait quatre ans qu'il se fait dire qu'il a des potentiels dans le futur pour avoir un poste au prochain niveau, mais à toutes les années il y a quelque chose de nouveau ou il y a d'autres choses sur lesquelles il doit travailler : « Le futur, c'est long. C'est combien long? Est-ce que le futur c'est dix ans, c'est trois ans, c'est deux ans? On joue beaucoup là-dessus ici. »

[Évaluation externe] C'est plus difficile actuellement de monter en grade étant donné que l'entreprise a rationalisé beaucoup dans les dernières années. Il réalise qu'il y a de moins en moins de postes, mais a tout de même été témoin de plusieurs promotions, et plus particulièrement celle de son nouveau vice-président actuel. Il a été surpris, mais surtout déçu de ne pas avoir été considéré pour ce poste qu'il convoitait. Cela l'amène à se questionner sur la formalité du programme mis en place pour les dirigeants à haut potentiel et le processus de nomination : « Ça décourage aussi. [...] Il y a un poste de VP aux six mois, souvent on va aller chercher quelqu'un de l'extérieur. [...] Donc, le programme, est-ce que j'y crois? Moi, pas nécessairement. » Cependant, par l'arrivée des gens de l'externe, il est encouragé de voir que « l'organisation apporte du nouveau sang dans la haute direction », et par les promotions à l'interne, il est encouragé de voir qu'il y a toujours cette possibilité. Mathieu aimerait bien rester au sein de l'entreprise et y terminer sa carrière, mais il ne se voit pas nécessairement le faire :

Je me suis fait à l'idée il y a quelques années, [...] comme c'est arrivé à plusieurs de mes collègues de quitter l'entreprise pas par choix, [...] je me suis rendu à l'évidence que ça pourrait m'arriver à moi aussi. [...] Si ça m'arrive que je quittais, ou on me demande de quitter, ou j'aurais une offre à l'extérieur qui est très alléchante, je ne dis pas que je dirais « non ».

[Adaptation] Pour la poursuite de sa carrière, il voit deux possibilités : soit un mouvement latéral dans une autre organisation dans l'entreprise, soit un poste à la vice-présidence éventuellement. Ainsi, Mathieu va commencer à faire des recherches pour un prochain poste, pas nécessairement dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'il va commencer à regarder à l'extérieur aussi. Il veut explorer et scruter les horizons, voir ce qu'il y a sur le marché pour savoir s'il a des opportunités. Il se dit être « un petit peu dans un cul de sac présentement » et être « vraiment en mode de réflexion ». La décision à prendre c'est de rester dans l'entreprise, être satisfait de ce qu'il fait présentement et regarder à poursuivre pour des postes latéraux, ou de quitter et de « continuer d'aller à la pêche ».

CHAPITRE V

DISCUSSION

Comme nous l'avons abordé dans l'introduction, la littérature n'offre actuellement qu'un aperçu plutôt qu'une compréhension globale de l'identité de carrière et de la façon dont un individu donne un sens à sa carrière. Dans ce présent mémoire, nous avons défini le concept d'identité de carrière et identifié les mécanismes qui sous-tendent la construction de celle-ci. Bien que cette recherche ait fait émerger le processus de construction de l'identité de carrière, elle s'est également concentrée sur les stratégies mises de l'avant par les individus pour expliquer les cheminements et les décisions de transition de carrière, ainsi que sur la façon dont un événement précis (être ou ne pas être identifié à haut potentiel) vient modifier le processus de construction de l'identité de carrière. De la sorte, ce mémoire apporte plusieurs contributions tant aux connaissances théoriques que pratiques, que nous vous présentons dans ce chapitre afin d'en démontrer sa pertinence. Ces contributions permettent d'enrichir la littérature sur l'identité de carrière, en plus d'amener des pistes d'action afin de développer des programmes de gestion des dirigeants à haut potentiel.

5.1 Implications pour la recherche

Cette recherche implique une contribution à l'avancement des connaissances sur l'identité de carrière, tout d'abord en construisant et en enrichissant la théorie autour de la manière dont les individus donnent un sens à leur carrière, par la suite en offrant une compréhension globale de l'identité de carrière. En effet, nous avons étudié

l'identité de carrière en tant que concept intrinsèquement longitudinal afin d'acquérir une meilleure compréhension de la façon dont les individus construisent, naviguent et donnent un sens à leur carrière au fil du temps. À travers les récits de vie, nous avons pu faire émerger, comprendre et identifier les mécanismes de construction de l'identité de carrière chez les individus. Cette construction se caractérise entre autres par des influences individuelles et situationnelles menant vers une adaptation des individus, pour ensuite reprendre et poursuivre ce processus. Via notre modèle intégrateur, il nous apparaît maintenant plus évident que le processus de construction de l'identité de carrière soit continuellement renouvelé.

Tout d'abord, notre définition du concept de l'identité de carrière rejoint l'idée de Fugate *et al.* (2004) lorsqu'ils affirment que l'identité de carrière tient compte de plusieurs éléments quand les individus se définissent dans un contexte de carrière. Néanmoins, nous avançons que ces éléments se distinguent quant à leur influence dans le processus de construction de l'identité de carrière. D'une part, nous avons identifié dans notre modèle intégrateur les éléments internes dont les individus tiennent compte lorsqu'ils se définissent dans un contexte de carrière comme étant des influences individuelles de l'identité de carrière, tels que les objectifs, les espoirs, les craintes, les traits de personnalité, les valeurs, les croyances, etc. D'autre part, nous avons identifié les éléments externes comme étant des influences situationnelles de l'identité de carrière, tels que les normes, les styles d'interaction, les horizons de temps, etc. Nous rejoignons également la littérature lorsque nous affirmons qu'il y a présence d'interactions et d'échanges dynamiques entre les individus et leur environnement au niveau de la conception de l'identité de carrière (Hoekstra, 2011; Ibarra, 1999; Markus & Wurf, 1987; Meijers, 1998). Étant constamment en interaction avec leur environnement, ces individus peuvent se retrouver en présence d'influences situationnelles, telles que des changements provenant de cet environnement. À ce sujet, les chercheurs s'accordent pour dire que l'identité de

l'individu s'adapte à un environnement changeant. Cependant, aucune étude ne précise quels impacts les changements dans l'environnement peuvent avoir sur la construction de l'identité de carrière.

Or, nos résultats démontrent qu'une influence situationnelle, telle que le fait d'être identifié à haut potentiel, est en mesure d'accélérer la réflexion chez les individus concernant leur identité de carrière. En d'autres termes, l'obtention du label « haut potentiel » stimule la réflexion chez ces individus et accélère par le fait même le processus de construction de leur identité de carrière. Lorsque ces individus définissent leur identité de carrière, ils se projettent dans un avenir plus rapproché que ceux n'étant pas en présence de cette même influence situationnelle. Ainsi, nous constatons que les influences situationnelles ont un impact sur le processus de construction de l'identité de carrière en accélérant ce processus, et ce, en stimulant la réflexion quant à cette identité.

De plus, nos résultats indiquent que le fait d'être identifié à haut potentiel vient conscientiser ou confirmer un « soi possible » parmi d'autres « sois possibles » chez les individus. La conscientisation ou la confirmation de ce « soi possible » par l'obtention du label « haut potentiel » suggère aux individus de valoriser ce « soi possible » en le mettant au premier plan. À ce propos, nos résultats soutiennent que le travail identitaire ainsi que le jeu identitaire sont essentiels, en ce qu'ils permettent aux individus d'expérimenter le « soi possible » qu'ils valorisent, tel que suggéré précédemment dans la littérature (Ashforth *et al.*, 2000; Ibarra, 1999; Ibarra & Petriglieri, 2011; Pratt *et al.*, 2006; Sveningsson & Alvesson, 2003). Ainsi, nous observons que les influences situationnelles ont non seulement un impact sur le présent des individus, mais également sur leur futur anticipé dans la construction de leur identité de carrière.

À cet égard, nos résultats soulèvent que les évaluations internes et externes que font les individus suite à leur expérimentation du « soi possible » valorisé jouent un rôle majeur dans le processus de construction de leur identité de carrière. Comme le soulignent Bentein *et al.* (2012), le fait d'être identifié à haut potentiel crée et augmente les attentes chez les individus. Ces attentes élevées agissent sur l'évaluation interne que font ces individus, c'est-à-dire qu'ils s'attendent à ce que le « soi possible » valorisé soit en adéquation avec leur « soi possible » souhaité et ils s'attendent également à ce qu'il se réalise. Par ailleurs, nos résultats révèlent que l'obtention du label « haut potentiel » augmente non seulement les attentes chez les individus, mais aussi leur niveau d'attention ou de surveillance quant aux possibilités de promotions ou d'avancement. Étant donné qu'ils s'attendent vraisemblablement à ce que le « soi possible » qu'ils valorisent se réalise, cette évaluation externe que font les individus par la surveillance accrue de leur environnement est nécessaire quant à la validation du « soi possible » qu'ils valorisent. De la sorte, nous constatons que les influences situationnelles, telles que le fait d'être identifié à haut potentiel, ont un impact sur les évaluations internes et externes que font les individus dans le processus de construction de leur identité de carrière en augmentant leurs attentes ainsi que leur niveau d'attention par rapport à l'environnement.

Finalement, nos résultats suggèrent que les influencent individuelles combinées aux influences situationnelles amènent les individus à adapter leur « soi » plus rapidement afin de définir et de réinventer leur nouvelle identité de carrière, sachant que les influences situationnelles stimulent la réflexion sur l'identité de carrière et accélèrent son processus de construction. Autrement dit, une séquence du processus de construction de l'identité de carrière se déroulerait sur une plus courte période de temps suite à l'obtention du label « haut potentiel », ce qui rapprocherait par le fait même l'adaptation du « soi possible » valorisé dans le futur anticipé des individus. À cet effet, les différents types d'adaptation du « soi possible » que nous avons

distingués confirment les résultats de Nicholson (1984), ceux-ci pouvant apparaître comme étant une transition des individus vers de nouveaux rôles professionnels. Pour s'ajuster à ces nouveaux rôles, les individus pourraient donc apporter des changements personnels et/ou apporter des changements dans le rôle. Dans ce même ordre d'idées, nos résultats révèlent que les individus adaptent le « soi possible » valorisé en apportant des changements internes et/ou externes par l'actualisation (internes et externes), la recherche d'un nouvel environnement pour l'actualisation (externes) ou la dévalorisation (internes). Cette adaptation du « soi possible » valorisé permet aux individus de reprendre et de poursuivre le processus de construction de l'identité de carrière, ce qui valide le constat de Nicholson (1987, dans Nicholson & West, 1989) qui suggère que le processus de transition de carrière est cyclique. Ainsi, nous suggérons que le processus de construction de l'identité de carrière évolue sur une ligne de temps dans une logique de continuité.

5.2 Implications pour les gestionnaires

Inévitablement, cette recherche implique des recommandations pratiques, en développant une meilleure compréhension de la manière dont les dirigeants d'entreprise ont construit leur propre identité de carrière, cette dernière évoluant nécessairement à travers les activités de gestion de carrière afin de continuer à se développer, et en offrant par le fait même des pistes d'action afin de développer des programmes de gestion des dirigeants à haut potentiel. La conception du processus de construction de l'identité de carrière ne se veut pas être un outil de référence pour les gestionnaires, mais un guide de compréhension et d'investigation pour améliorer les pratiques de gestion. Afin de bien comprendre l'implication de l'identité de carrière dans les pratiques de gestion, il est pertinent d'apporter une attention particulière aux différentes stratégies employées dans la construction de l'identité de carrière.

À la lumière des témoignages recueillis, nous pouvons relever que la formation peut s'avérer efficace dans la construction de l'identité de carrière. Afin de favoriser la progression et le développement de l'employé à travers le processus, il serait également pertinent de jumeler plusieurs approches de formation. Une stratégie complémentaire serait de se faire accompagner dans le travail identitaire, où l'accompagnateur aiderait l'employé à développer sa connaissance de soi et l'emmènerait d'une certaine façon à travailler sur sa propre évaluation interne, c'est-à-dire sa perception de réalisation du « soi possible » valorisé et son sentiment d'adéquation entre le « soi possible » expérimenté et le « soi possible » souhaité. En ayant des activités de développement personnel pour améliorer ses capacités de gestion par le développement de son sentiment d'efficacité, l'employé pourrait être plus performant.

Par exemple lorsqu'un employé reçoit du coaching, non seulement l'employé coaché et son environnement de travail sont évalués afin d'identifier les principales contraintes au développement, mais celui-ci doit également mettre en action les compétences à développer. Le coach évaluerait les progrès du coaché et lui donnerait aussi de la rétroaction. Une saine relation de confiance entre un coach et un coaché permettrait d'établir un bon plan de développement qui tient compte des besoins et des attentes des personnes impliquées. Un autre exemple quelque peu similaire serait celui d'un employé ayant un mentor dans l'organisation. Ce dernier aurait une très grande influence sur l'employé et pourrait même lui servir de modèle. Somme toute, autant le coaching que le mentorat permettrait de développer le sentiment d'efficacité chez l'employé, ce qui l'emmènerait par la suite à faire des efforts supplémentaires et à persévérer dans le but d'atteindre ses objectifs, amenant de ce fait même une meilleure performance organisationnelle de la part de cet employé.

À travers les témoignages, nous avons également relevé que le réseautage à l'intérieur de l'entreprise est un aspect excessivement important dans la construction de l'identité de carrière. Le réseautage permet non seulement à l'employé de mieux connaître l'entreprise, mais également de mieux se connaître. En effet, le réseautage est une occasion pour l'employé d'avoir accès à un répertoire de modèles qui lui serviront de référence dans son expérimentation du « soi possible ». De plus, la création d'un grand réseau solide au fil des années est une opportunité pour se faire connaître et se faire reconnaître, c'est-à-dire que l'employé a une plus grande visibilité dans l'entreprise en s'exposant et en se bâtissant par le fait même une réputation. En étant connectés à des contacts dans l'entreprise, l'employé est plus à l'affût des mouvements dans son environnement de travail, ce qui lui permet d'évaluer et de valider le « soi possible » autant pour lui-même que pour les collègues. Ainsi, la création d'un bon réseau à travers les postes devient une opportunité pour avancer dans l'entreprise, c'est-à-dire en entretenant de bons rapports et de bonnes relations avec celui-ci et en établissant des partenariats. Par ailleurs, les mouvements inter-organisationnels donnent la possibilité aux employés de se bâtir un réseau plus élargi afin d'acquérir ou de se voir offrir des opportunités externes dans l'avenir.

Dans le cadre du programme de gestion des dirigeants à haut potentiel, nous observons que ces différentes stratégies sont offertes aux dirigeants à haut potentiel, ce qui les stimule à avancer dans l'entreprise et à construire leur identité de carrière. Paradoxalement, nous observons également que le fait d'être identifié à haut potentiel augmente leurs attentes et leur niveau d'attention. Les témoignages des dirigeants révèlent entre autres des attentes élevées qui ont été déçues, ce qui les entraîne de ce fait vers de grandes déceptions. Par exemple, lorsqu'ils n'obtiennent pas un poste à promotion ou lorsqu'ils ne sont même pas considérés pour un poste à promotion, ils perçoivent que l'entreprise ne respecte pas « l'entente » et cela soulève souvent

plusieurs questionnements chez ces dirigeants. Comme le mentionnent Bentein *et al.* (2012), il n'est « pas étonnant d'observer de la déception, de la frustration, voire du désengagement, parmi ceux qui perçoivent un message décourageant et injuste de la part de l'organisation » (p. 61). Ainsi, l'organisation devrait faire preuve d'une plus grande transparence envers ses dirigeants à haut potentiel afin d'améliorer leur perception de justice et aurait intérêt à se pencher sur certains aspects qui semblent problématiques. En effet, lorsque le label « haut potentiel » est associé à une logique de promotion, les dirigeants risquent d'attendre après « une promotion qui ne vient pas, en viennent à éprouver un sentiment de frustration, diminuent leur engagement à l'égard de l'organisation, et vont parfois même jusqu'à quitter celle-ci » (Bentein *et al.*, 2012, p. 61).

Dans la mesure où les employés s'attendent à ce que l'organisation respecte « l'entente », un programme de gestion des dirigeants à haut potentiel devrait à priori leur être présenté tel qu'il est réellement, par une meilleure gestion des communications et une meilleure gestion de l'information, c'est-à-dire dans un cadre formel, avec documentation à l'appui, sans supposition (objectif flou) ou exagération (fausse promesse). Dans cet ordre d'idées, l'organisation devrait préalablement réduire son niveau d'obligations envers ses dirigeants à haut potentiel en ce qui concerne les possibilités de promotion à l'intérieur de celle-ci. Elle pourrait également moins entretenir les attentes quant aux possibilités de promotion afin de diminuer l'effet négatif que pourraient avoir une « entente » non respectée, tel que de la frustration et du désengagement chez ces dirigeants. Or, l'organisation pourrait offrir une meilleure gestion des attentes des dirigeants à haut potentiel en dressant un portrait réaliste de la situation et des possibilités d'avancement. En étant mieux informés, ces dirigeants auraient une meilleure perception de justice et il leur serait de ce fait plus facile d'accepter les pratiques de gestion. Ainsi, nous proposons qu'une bonne gestion des communications, de l'information et des attentes permettrait

d'améliorer la perception de justice chez les dirigeants à haut potentiel et de favoriser par le fait même leur engagement envers l'organisation (Meyer *et al.*, 2002).

CONCLUSION

Le présent mémoire s'inscrit dans un plus grand projet d'étude sur les facteurs de rétention des dirigeants dans les organisations et est le résultat d'une démarche d'envergure, rassemblant des témoignages en profondeur recueillis auprès d'un grand nombre de dirigeants. La réalisation d'une analyse rigoureuse du contenu par l'élaboration de thèmes émergents a permis essentiellement de mettre en lumière un concept individuel complexe qui est jusqu'à maintenant encore très peu connu. Ainsi, cette recherche a été menée dans l'objectif d'identifier les mécanismes qui sous-tendent la construction de l'identité de carrière en construisant et en enrichissant la théorie autour de la manière dont les individus définissent et réinventent leur identité de carrière.

Il s'agit à notre connaissance de la première recherche à développer une meilleure compréhension de la manière dont les dirigeants d'entreprise ont construit leur propre identité de carrière, en examinant le processus par lequel ils l'ont construit dans le cadre d'un programme de gestion des dirigeants à haut potentiel, à l'aide des questions suivantes :

- Quelles sont les stratégies mises de l'avant par les individus pour expliquer les cheminements et les décisions de transition de carrière?
- Comment un événement précis (être ou ne pas être identifié à haut potentiel) vient-il modifier le processus de construction de l'identité de carrière?

D'une part, cette recherche a permis de reconnaître les stratégies mises de l'avant par les dirigeants pour expliquer les cheminements et les décisions de transition de carrière. Or, l'analyse des données a indiqué à maintes reprises que les dirigeants qui mettaient en évidence leurs habiletés et compétences, tant personnelles que professionnelles, se retrouvaient à recevoir plusieurs opportunités qui leur permettaient de progresser dans leur carrière. De plus, les dirigeants qui maintenaient leurs connaissances à jour en se formant et qui prenaient en main leur propre carrière avaient de meilleures chances de se voir offrir des opportunités de carrière. Il serait également primordial pour ceux-ci de faire en sorte d'avoir une bonne visibilité au sein de l'entreprise afin d'augmenter leurs chances d'être considérés pour un poste à promotion

D'autre part, cette recherche a permis de discerner comment un événement précis, tel que le fait d'être ou de ne pas être identifié à haut potentiel, vient modifier le processus de construction de l'identité de carrière. Les résultats indiquent que les dirigeants identifiés à haut potentiel et ceux qui ne le sont pas développent une réflexion assez semblable en termes de projection de carrière. Néanmoins, la grande distinction se situe au niveau de la ligne de temps. À ce sujet, les résultats révèlent qu'un événement précis est en mesure d'influencer la période de temps durant laquelle ces dirigeants se projettent, c'est-à-dire à plus court ou plus long terme. Ainsi, le fait d'être identifié à haut potentiel vient accélérer la réflexion sur la vision de l'avenir et accélère par le fait même le processus de construction de l'identité de carrière, celui-ci pouvant comprendre plusieurs séquences ou moments. De la sorte, ces résultats portent à croire que le processus de construction de l'identité de carrière suit une évolution sur une ligne de temps dans une logique de continuité, ne se référant pas à une période de temps déterminée et pouvant se réaliser autant sur une courte que sur une plus longue période de temps.

Limites de l'étude

Cette recherche consiste en une étude longitudinale qualitative qui emprunte une démarche inductive et itérative inspirée de la méthode de la théorisation ancrée. Bien que notre méthode ait favorisé la compréhension et l'émergence des mécanismes de construction de l'identité de carrière, il est important de noter que les données recueillies pour l'analyse relèvent de perceptions subjectives et sont susceptibles de teinter les résultats de cette recherche. Les participants ont été appelés à partager leurs expériences et se sont engagés volontairement dans le projet d'étude.

Par ailleurs, certains participants rencontrés avaient été sélectionnés et identifiés à haut potentiel dans le cadre d'un programme de gestion des dirigeants à haut potentiel. Le fait qu'ils n'aient pas tous été identifiés depuis une même période de temps lors des deux temps d'entrevue peut constituer un biais, certains étant récemment sélectionnés tandis que d'autres l'étant depuis plusieurs années. De ce fait, cela peut influencer leurs perceptions et interprétations quant au programme et au label « haut potentiel » qui leur était attribué, influençant par le fait même leur vision de l'avenir ainsi que leurs perspectives de carrière.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons utilisé les données recueillies lors d'entrevue auprès des dirigeants francophones ayant participé aux deux temps de mesure du projet d'étude sur les facteurs de rétention des dirigeants dans les organisations. La taille réduite de cet échantillon et le fait de n'avoir eu recours qu'à deux temps de mesure risquent de nous limiter dans l'appréhension du processus de construction de l'identité de carrière. Malgré que la méthode d'échantillonnage et le contexte de l'échantillon soient justifiés pour cette étude, les résultats auraient été d'autant plus probants s'ils étaient répliqués sur d'autres échantillons moins restreints.

Perspectives futures de recherche

Dans l'ensemble, cette recherche a permis d'améliorer les connaissances sur l'identité de carrière. Elle a également généré des directions fructueuses pour la recherche future investiguant le concept d'identité de carrière. Or, d'autres études pourraient permettre une meilleure compréhension de la construction de l'identité de carrière et le rôle de l'identité dans la concrétisation des choix de carrière.

Tout d'abord, cette recherche propose un modèle de construction de l'identité de carrière évoluant dans une logique de continuité. Notre collecte de données s'est effectuée auprès de dirigeants à haut rendement sur une période d'environ un an et a fait appel à leur mémoire afin de revenir sur leur passé. À ce propos, les détails sont susceptibles de se modifier au fil du temps lorsque les individus interprètent et racontent leur passé « dans le moment présent ». Ainsi, d'autres études longitudinales qualitatives sur de plus longues périodes de temps incluant davantage de temps de mesure à tous les niveaux hiérarchiques sont nécessaires pour investiguer et valider le modèle proposé et la dynamique temporelle suggérée.

Ensuite, cette recherche comporte des implications pour des études sur les carrières protéennes, où les individus gèrent leur propre carrière. Étant donné que l'identité de carrière tient compte de plusieurs éléments (objectifs, espoirs, craintes, traits de personnalité, valeurs, croyances, normes, styles d'interaction, horizons de temps, etc.) et est composée de plusieurs « sois possibles », les choix de carrière pourraient être le résultat des évaluations internes que font les individus sur le degré que ces choix pourraient avoir sur la possibilité de la réalisation du « soi possible » idéal ou ultimement désiré. Autrement dit, nous supposons que les individus valoriseraient à plusieurs reprises un « soi possible » souhaité dans l'objectif d'atteindre un « soi possible » idéal. Les études futures pourraient ainsi examiner l'identité de carrière

afin de déterminer comment celle-ci dirige ou influence la poursuite d'une carrière protéenne.

Finalement, des études futures pourraient explorer les « sois alternatifs » (*alternative selves*), c'est-à-dire « qui j'aurais pu être », à l'intérieur du concept de l'identité de carrière lorsque les individus donnent un sens à leur passé. Les « sois alternatifs » sont les « sois » qui ont été laissé, c'est-à-dire les « sois » qui n'ont pas été réalisés, mais qui n'ont également pas été oubliés (Obodaru, 2012). À ce sujet, le fait de s'interroger sur « qui j'aurais pu être » et de générer des idées concernant ce que nous aurions pu rencontrer à la fin de ces chemins alternatifs risque de teinter notre perception du présent ainsi que notre vision de l'avenir. Spécifiquement, d'autres études pourraient explorer comment les « sois alternatifs » peuvent influencer la construction de l'identité de carrière et examiner leurs impacts sur la compréhension qu'ont les individus de leurs choix de carrière.

Pour conclure, cette recherche contribue de façons importantes aux connaissances, tant théoriques que pratiques, sur l'évolution de l'identité de carrière. À cet effet, elle a permis de démontrer la nature dynamique du processus de construction de l'identité de carrière et de comprendre sa conception évolutive. Par conséquent, vu les nombreux défis auxquels sont confrontées continuellement les organisations, elle confirme la nécessité de se diriger vers des approches proactives en adoptant des pratiques permettant d'emmener les dirigeants d'aujourd'hui à développer les habiletés et les compétences nécessaires afin de prendre en charge le développement de leur identité de carrière, et de ce fait même leur propre carrière.

ANNEXE A

ESG UQAM

Département d'organisation et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Étude sur les facteurs de rétention des employés à haut rendement

Sylvie Guerrero, Kathleen Bentein, Malvina Klag

Chaire de gestion des compétences

ESG UQAM

guerrero.sylvie@uqam.ca

Vous êtes invités à participer à un projet qui vise à comprendre les facteurs qui motivent les employés à haut rendement à poursuivre leur carrière *DANS L'ENTREPRISE*. Pendant cette entrevue, on vous demandera de parler de votre expérience *DANS L'ENTREPRISE*. L'entrevue sera enregistrée avec votre accord et durera environ une heure et demie.

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances sur les facteurs de rétention des employés à haut rendement. Vous pouvez refuser de répondre à une question qui vous met mal à l'aise, et cesser votre participation dans ce projet de recherche à tout moment.

L'information qui sera collectée est confidentielle, et les membres de l'équipe de recherche sont les seules personnes qui auront accès au contenu des enregistrements. Le matériel de recherche et les retranscriptions des entrevues seront maintenus fermés à clé dans les locaux de la chaire de gestion des compétences.

Il est possible qu'un chercheur vous contacte dans le futur pour une entrevue supplémentaire ou pour approfondir certaines informations. Votre participation dans cette étude et dans la suite qui y sera donnée est volontaire. Vous pouvez contacter Sylvie Guerrero, la personne responsable du projet, au (514) 987-3000 #8294 pour toute question supplémentaire sur vos droits. Le comité institutionnel d'éthique en recherche de l'UQAM a approuvé le projet de recherche. Pour des informations, des commentaires ou déposer une plainte, vous pouvez contacter le président de ce comité, Joseph Josy Lévy, au (514) 987-3000 #4483. Il est possible de joindre également le secrétariat du comité au (514) 987-3000 #7753.

Votre collaboration est essentielle à la bonne réalisation de ce projet et l'équipe de recherche vous remercie de votre participation.

Je soussigné(e), _____ reconnais avoir lu le présent formulaire et accepte de participer au projet de recherche de manière volontaire. En outre, je reconnais que la personne en charge de l'entrevue a répondu adéquatement à mes questions et que j'ai bénéficié d'assez de temps pour décider de participer ou non au projet de recherche. Je comprends que ma participation est volontaire et que je peux mettre un terme à ma participation à tout moment, sans pénalité et sans justification : il me suffit d'en informer la responsable du projet, Sylvie Guerrero.

Signature : _____ Date : _____

Nom (en majuscules) : _____

Signature de la responsable du projet : _____

Date : _____

ANNEXE B

From: Chaire-compétences [mailto:chaire-competences@uqam.ca]

To: Participants à l'étude sur les facteurs de rétention des employés à haut rendement

Subject: Entrevue individuelle

Monsieur, madame,

Dans le cadre de l'étude portant sur la rétention des hauts potentiels en cours *DANS L'ENTREPRISE*, nous en sommes maintenant à l'étape des entrevues individuelles. C'est dans le cadre de cette phase que vous êtes aujourd'hui invitée à participer à une entrevue d'une heure trente visant à discuter en profondeur des motifs pouvant vous inciter à demeurer *DANS L'ENTREPRISE*.

Dans le cas où vous acceptez d'y participer, vous serez rencontrés par *INTERVIEWEUR A* ou *INTERVIEWEUR B*, tous deux membres de la Chaire de gestion des compétences. Sachez que l'entrevue sera confidentielle et respecte le protocole d'éthique de l'UQAM et sera enregistrée.

Nous vous remercions de nous signifier vos disponibilités afin que l'on puisse fixer un moment pour l'entrevue. N'hésitez pas à communiquer avec nous pour toute question relative au projet ou aux entrevues.

Cordiales salutations,

Kathleen Bentein, Ph.D. 514-987-3000 #1717

Sylvie Guerrero, Ph.D. 514-987-3000 #8294

Chercheures principales

ESG UQAM

315, rue Ste-Catherine est

Mtl (Qc) H2X 3X2

ANNEXE C

Les directeurs de *LA COMPAGNIE*

Guide d'entrevue – Juin 2010

I – Retour sur la carrière

1. Pour commencer, parlez-moi de votre carrière jusqu'à aujourd'hui et comment vous êtes arrivé à *LA COMPAGNIE*. Comment s'est déroulée votre carrière depuis votre entrée?
2. Revenons un peu en arrière et plus précisément au moment où vous avez rejoint *LA COMPAGNIE*. Quelles étaient vos projections en termes de carrière chez *LA COMPAGNIE*? Quelles étaient vos sentiments à l'égard du nouvel emploi?
 - a. Aviez-vous une idée sur le temps que vous resteriez chez *LA COMPAGNIE*?
 - b. Qu'est-ce qui vous a attiré en premier chez *LA COMPAGNIE*?
 - c. Quels étaient vos idées, espoirs, sentiments? Pourquoi?
 - d. Quels éléments vous ont fait penser que vous voudriez être dans cet emploi?
 - e. Vous souvenez-vous si quelqu'un, vos collègues ou toute autre personne, s'est impliqué dans votre recrutement en vous expliquant, par exemple, à quoi s'attendre dans votre travail?

3. Pouvez-vous me dire comment les choses se sont déroulées depuis? (Discuter le cheminement de carrière chez *LA COMPAGNIE*)
4. Aujourd'hui, comment vont les choses chez *LA COMPAGNIE*? Ont-elles changé ou demeurent-elles les mêmes? Expliquez-moi comment et pourquoi.
5. Parlez-moi de ce qui vous retient chez *LA COMPAGNIE*. Quels sont les éléments qui vous marquent le plus dans une journée de travail type?
 - a. Pouvez-vous me parler des moments où vous vous sentiez excellent dans le travail que vous faisiez?
 - b. Quelle partie de votre travail appréciez-vous le plus? Pourquoi? Quels sont les éléments importants pour vous?
 - c. Pour vous, quelles sont les sources de frustration au travail? Pourquoi?
6. Avec du recul, votre expérience de travail chez *LA COMPAGNIE* a-t-elle rencontré vos attentes?
7. Maintenant, pensez un peu à l'avenir.
 - a. Comment voyez-vous le déroulement de votre carrière chez *LA COMPAGNIE*? Expliquez-moi les raisons de cette projection.
 - b. Vu son évolution, comment voyez-vous *LA COMPAGNIE* dans les cinq prochaines années? Cela a-t-il une signification pour vous?

II – L'offre d'avantages et les stratégies de rétention de *LA COMPAGNIE*

1. Dans votre travail, quels sont les éléments les plus importants pour vous?
2. Quels sont les éléments qui peuvent vous inciter à rester chez *LA COMPAGNIE*?
 - a. Ces éléments ont-ils la même importance pour vous? Si oui, pourquoi? Sinon, pouvez-vous les classer par ordre d'importance? Pouvez-vous expliquer ou commenter ce classement?

- b. Dans quelle mesure ces éléments peuvent-ils changer dans le futur?
Pourquoi?
 - c. Dans quelle mesure ces éléments sont-ils différents de ceux qui vous ont fait rester dans le passé? Pourquoi? Comment se place la rémunération parmi ces éléments?
3. Comment percevez-vous les avantages (salaire, fonds de pension, reconnaissance, formation, etc.) que vous offre *LA COMPAGNIE* en tant que directeur?
 4. Connaissez-vous les avantages qu'offrent les concurrents de *LA COMPAGNIE* à leurs directeurs?
 5. Quelles sont les pratiques et programmes de rétention mis en place chez *LA COMPAGNIE*? Classez ces programmes par ordre d'importance pour vous. Trouvez-vous que ces pratiques ou programmes sont efficaces?
 6. Comment percevez-vous l'étiquette « *high performing* »? Comment un employé peut-il obtenir ce statut? En quoi ce statut a-t-il changé vos attentes de carrière chez *LA COMPAGNIE*?

III – Information sur le profil

1. Avez-vous travaillé pour d'autres compagnies avant de travailler pour *LA COMPAGNIE*?
2. Quel est votre cheminement académique?

ANNEXE D

Objet: Invitation à participer à une entrevue de suivi relative à l'étude menée par l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

Dest.: Participants à l'étude sur les facteurs de fidélisation des chefs divisionnaires

Invitation à participer à une entrevue de suivi relative à l'étude menée par l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

En tant que chef divisionnaire hautement performant, vous avez été invité l'an dernier à prendre part à une étude menée par l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cette étude avait pour objectif d'obtenir une compréhension poussée des facteurs liés au travail qui contribuaient fortement à fidéliser les chefs divisionnaires *DANS L'ENTREPRISE*.

Nous aimerions vous remercier pour votre précieuse rétroaction qui a permis aux chercheurs de déterminer les principaux facteurs de motivation et recueillir des commentaires concernant notre programme de développement des hauts potentiels et nos activités de développement du leadership. L'étude de l'UQAM, qui s'appuie sur l'information recueillie dans le cadre des groupes de discussion, du sondage et des rencontres individuelles, a permis de mettre en lumière quatre principaux facteurs de fidélisation:

- Un environnement de travail stimulant (tâches stimulantes, capacité d'influencer, autonomie)
- Les possibilités de croissance et les perspectives de carrière
- La relation avec la haute direction (confiance, reconnaissance et soutien)
- La rémunération

Ces conclusions, qui coïncident avec les thèmes ayant été soulevés par l'intermédiaire d'autres sources, telles que le sondage de *L'ÉQUIPE DE L'ENTREPRISE*, nous permettent de comprendre sur quels domaines nous devons agir et comment nous pouvons aider nos leaders à afficher les comportements adéquats. Un certain nombre d'activités, qui tiennent compte des points que vous avez soulevés, sont déjà en cours ou sont prévues au cours de l'année:

- Introduction d'un programme d'encouragement à long terme destiné aux chefs divisionnaires
- Lancement au printemps d'un nouveau sondage de rétroaction 360 pour soutenir votre plan de perfectionnement
- Création d'un répertoire des talents au niveau des chefs divisionnaires afin de faciliter la mobilité des employés dans et entre les unités d'affaires et de favoriser les occasions professionnelles
- Amélioration continue du programme de développement des hauts potentiels

Afin de pousser l'étude un peu plus loin, l'UQAM souhaite convier tous ceux qui ont participé aux entrevues de l'an dernier à une deuxième rencontre, afin d'explorer les perspectives actuelles, ainsi que les nouveaux domaines qui s'y rattachent. Les invitations à participer aux entrevues vous seront envoyées directement par l'UQAM d'ici une semaine environ.

Je tiens à souligner de nouveau que l'étude est menée par des universitaires de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM; vous pouvez donc avoir la certitude que vos réponses resteront strictement confidentielles. Les réponses individuelles ne seront pas communiquées aux ressources humaines ou à vos leaders; seules les données globales seront passées en revue en vue d'aboutir à des recommandations.

Nous vous remercions à l'avance de votre participation; si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Sylvie Guerrero, à l'adresse guerrero.sylvie@uqam.ca.

ANNEXE E

À: *PARTICIPANT*

Objet: Entrevue individuelle

Cher *PARTICIPANT*,

Vous avez participé il y a quelques mois à une entrevue dans le cadre d'une étude menée par des chercheurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et nous vous en remercions chaleureusement. Cette étude centrée sur les facteurs de rétention des directeurs à haut rendement *DANS L'ENTREPRISE* entre maintenant dans sa seconde phase. Nous reprenons donc contact avec vous pour participer à une seconde entrevue, qui devrait durer entre 30 et 60 minutes environ.

Tout comme pour la première entrevue, les données recueillies resteront strictement confidentielles, et ne seront partagées avec aucun des membres du personnel de *L'ENTREPRISE*. Toutes les discussions avec *L'ENTREPRISE* ou rapports de recherche à propos des entrevues seront réalisés à un niveau agrégé, et nous nous engageons à ne restituer aucune information permettant d'identifier les individus. Les seules personnes qui auront accès à la transcription détaillée des entrevues sont les membres de l'équipe de recherche.

Nous apprécierons recevoir votre réponse à ce message par courriel avant le *DATE*, pour confirmer votre participation. Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Cordialement,

INTERVIEWEUR

ANNEXE F

Directeurs à haute performance *DANS L'ENTREPRISE*

Protocole d'entrevue – Phase 2

Mai 2011

L'INTERVIEWEUR AURA EXAMINÉ LA TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE ENTREVUE AU PRÉALABLE.

LE MÊME INTERVIEWEUR MÈNERA LA PREMIÈRE ET LA DEUXIÈME ENTREVUE DANS LA MESURE DU POSSIBLE.

1 – Introduction aux objectifs de la deuxième phase et bref rappel de la position ou du rôle de l'intervieweur et du moment de la première entrevue (été ou automne) [pour situer le participant].

2 – Examen des développements récents dans leur situation de travail, les réactions aux changements éventuels, + comment les choses vont globalement?

1. Comment les choses ont-elles changé/évolué ou sont-elles demeurées les mêmes depuis l'été [ou l'automne, en fonction du moment de la première entrevue]?

[SONDER SUR LES POINTS SUIVANTS SEULEMENT S'ILS
N'ÉMERGENT PAS SPONTANÉMENT]

2. Dans la même position?

- Même superviseur?
- Travaille sur les mêmes projets?
- Y a-t-il eu des changements dans l'organisation? Réactions?
- Y a-t-il eu des changements au niveau des comportements/évaluation/pensées/sentiments envers le travail ou l'organisation?

[Sonder - si le participant a un nouveau rôle ou mandat: Quel type de soutien avez-vous reçu pour faciliter votre transition vers votre nouveau rôle/mandat? Quelles sont vos réflexions à ce sujet?]

3. Comment les choses se passent-elles pour vous au travail? Qu'est-ce qui vous fait sentir de cette façon? [Sonder sur ce qui se passe particulièrement bien et, si applicable, moins bien et comment cela pourrait être amélioré].
4. Maintenant, si vous réfléchissez un peu à propos de l'avenir, comment voyez-vous les choses se dérouler pour vous dans votre vie professionnelle future? Qu'est-ce que vous amène à cette projection?
5. Comment voyez-vous *L'ENTREPRISE* évoluer au cours des cinq prochaines années, et qu'est-ce que cela signifie pour vous? [Sonder sur des critères qui sont importants pour eux dans leur travail]. Pensez-vous que votre vision de *L'ENTREPRISE* au cours des cinq prochaines années est changée par rapport à ce qu'elle peut avoir été dans le passé ou est-ce toujours la même? Comment cela? [s'il y a changement, identifier les éléments qui semblent contribuer au changement].
6. Si vous réfléchissez à votre vision de votre carrière dans l'avenir, la voyez-vous changer par rapport à ce qu'elle peut avoir été dans le passé ou est-elle la même que celle qu'elle a toujours été? Comment cela? [s'il y a changement, identifier les éléments qui semblent contribuer au changement].

7. [POSER CETTE QUESTION SEULEMENT SI LE PARTICIPANT A IDENTIFIÉ LORS DE LA PREMIÈRE ENTREVUE DES ESPOIRS/ATTENTES POUR LES MOIS À VENIR QUI AURAIENT UN IMPACT POSITIF POUR LUI DANS L'ENTREPRISE ET QUI N'ONT PAS ÉTÉ ABORDÉS SPONTANÉMENT DANS LA DEUXIÈME ENTREVUE] Au cours de notre première entrevue, vous avez dit que vous espériez {x}. Est-ce maintenant arrivé? [Si oui] Comment vous sentez-vous à ce sujet? [Si non] Avez-vous continué à espérer/attendre que cela se produise?
8. [SEULEMENT SI LE RÉCIT EST TRÈS DIFFÉRENT DE LA PREMIÈRE ENTREVUE, SONDER À NOUVEAU : COMMENT ET POURQUOI LES SENTIMENTS/PENSÉES ONT CHANGÉ SI CELA N'A PAS ENCORE ÉTÉ ABORDÉ].
9. Quelles sont vos réflexions sur le fait de devoir travailler dans un contexte de changement en ce qui concerne l'organisation et/ou le leadership? Dans quelle mesure cela affecte-t-il vos réflexions sur votre intention de rester dans l'entreprise? Comment cela?
10. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter que je n'ai pas encore abordé?

ANNEXE G

Structure des données qualitatives

Catégories	Codes thématiques
Comparaison de la compagnie aux autres compagnies Vision de la concurrence/du marché Climat/culture actuel à la compagnie Attentes/espoirs futures pour la compagnie Suggestions générales pour la direction de la compagnie Pensée générale concernant la compagnie Comment la compagnie change/a changé Comment motiver les gens à la compagnie Réactions aux changements/compressions/ licenciements à la compagnie Réactions quant au travail dans un contexte de changement continu à la compagnie (T2 seulement) Forces de la compagnie (ou des compagnies comme la compagnie) Faiblesses de la compagnie (ou des compagnies comme la compagnie) Ce qui se passe actuellement avec les collègues à la compagnie	La compagnie et les autres compagnies
Comment le président a agi de façons exemplaires Pensées/sentiments/réactions à propos du supérieur Changements/similitudes concernant les pensées/sentiments à propos d'un même superviseur (T2 seulement) Pensées/sentiments à propos de la haute direction (au-delà du supérieur immédiat)	Supérieur/haute direction
Comment il travaille avec les collègues Rôle en tant que directeur dans le développement de carrière/la motivation des membres de l'équipe	Équipe
Comment le soi change/a changé/devrait changer Réflexions sur qui je suis Ce qui est motivant/important Ce qui est frustrant Réactions aux frustrations	Soi

Catégories	Codes thématiques
<p>Étapes dans la trajectoire passée</p> <p>Carrière et vie à l'extérieur de la compagnie</p> <p>Développement de carrière et croissance personnelle</p> <p>Logique de la trajectoire de carrière – pourquoi et comment il est passé ou n'est pas passé d'une position/d'un rôle à l'autre</p> <p>Logique de la trajectoire de carrière – attentes/espoirs</p> <p>Logique de la trajectoire de carrière – raisons pour rester à la compagnie (dans le passé)</p> <p>Mise à jour sur la trajectoire de carrière T1-T2 (T2 seulement)</p> <p>Comment il planifie la carrière</p> <p>Réflexions sur les accomplissements de carrière – carrière globale</p> <p>Réflexions sur les accomplissements de carrière – positions actuelles</p> <p>Réflexions sur les accomplissements de carrière – positions passées</p> <p>Réflexions sur la trajectoire de carrière – horizon de temps (c.-à-d. le temps qu'il s'attend de rester à la compagnie)</p> <p>Réflexions sur la trajectoire de carrière – rôle actif dans la construction de carrière</p> <p>Réflexions sur la trajectoire de carrière – points de pivot</p> <p>Réflexions sur la trajectoire de carrière – opportunités qui se sont présentées</p> <p>Réflexion sur la carrière future – attentes/espoirs</p> <p>Réflexion sur la carrière future – horizon de temps</p> <p>Changements/similitudes dans les réflexions sur la carrière future – attentes/espoirs (T2 seulement)</p>	Carrière
<p>Caractéristiques du programme pour les hauts potentiels</p> <p>Réflexions sur le programme pour les hauts potentiels</p> <p>Changements/similitudes dans les pensées/sentiments concernant le programme pour les hauts potentiels T1-T2 (T2 seulement)</p>	Programme pour les hauts potentiels
<p>Réflexions sur la rémunération</p> <p>Caractéristiques de la rémunération</p> <p>Rémunération en général</p> <p>Changements/similitudes dans les pensées/sentiments concernant la rémunération (T2 seulement)</p>	Rémunération
<p>Pensées/sentiments liés au travail</p> <p>Ce qui se passe au travail</p> <p>Caractéristiques du rôle actuel</p> <p>Statut actuel concernant de rester/de quitter le rôle actuel – si...alors/pas sûr</p> <p>Changements/similitudes structurels au travail T1-T2 (T2 seulement)</p> <p>Pensées/sentiments liés aux changements/similitudes structurels au travail T1-T2 (T2 seulement)</p>	Situation personnelle à la compagnie

Catégories	Codes thématiques
Ce qui est important pour retenir les gens à la compagnie Statut actuel concernant de rester ou de quitter – quittera Statut actuel concernant de rester ou de quitter – restera Statut actuel concernant de rester ou de quitter – si... alors/pas sûr Changements/similitudes concernant de rester ou de quitter T1-T2 (T2 seulement) Réflexions sur les opportunités alternatives actuelles à l'interne et à l'externe Réflexions sur pourquoi les gens, en général, quittent la compagnie Ce qui va le retenir là dans le futur Pourquoi il reste	Pensées actuelles à propos de rester/quitter la compagnie

ANNEXE H

MÉMO NARRATIF DE *VIVIANNE*

VIVIANNE est avocate de profession. Elle occupe le poste de chef du département de litiges au service juridique de *LA COMPAGNIE*. Elle se préoccupe beaucoup du « comment » les gens se sentent au travail parce que tout le monde a leur vie et leurs priorités, mais « si les gens sont heureux, ils donnent tellement plus ». Mère de quatre enfants, la conciliation travail-famille est un facteur très important, si ce n'est le plus important, dans son choix de carrière.

Parcours professionnel

VIVIANNE a débuté ses études au cégep en sciences pures parce qu'elle pensait aller en médecine, mais elle a eu une illumination à la dernière minute qu'elle n'aimerait peut-être pas la médecine. Elle a donc décidé d'aller en droit et très rapidement, elle a su qu'elle voulait faire du litige.

Dès que *VIVIANNE* eut terminé son cours de droit, elle a obtenu un stage dans un cabinet d'avocats au centre-ville de Montréal. Durant cet été suivant la fin de ses études, elle a fait son Barreau et son stage. Le cabinet l'a ensuite embauchée et elle y a travaillé de 1990 à 1997. Elle a fait un peu de droit médical en représentant des

hôpitaux et beaucoup d'insolvabilité en représentant des compagnies, des banques et des syndicats de faillite. En 1997, le groupe dans lequel elle travaillait a décidé de quitter le cabinet pour aller dans un autre cabinet alors qu'elle était en congé de maternité. D'une part, le groupe voulait qu'elle le suive dans le nouveau cabinet. D'autre part, l'ancien cabinet voulait qu'elle reste. Elle s'est donc dit que « c'est peut-être un bon temps, au niveau professionnel, d'avoir un renouveau professionnel » : « Je pense qu'il y a rien de mauvais à avoir du nouveau! ».

VIVIANNE est allée dans le nouveau cabinet avec le groupe. C'était une époque où il y avait beaucoup de mouvement dans les cabinets d'avocats. Ce nouveau cabinet avait lui-même ses doses de problèmes et a « explosé » l'année suivante. Avec quelques avocats qui étaient là avant leur arrivée, le groupe a décidé de partir un nouveau cabinet dans les mêmes locaux. Le cabinet est passé de quatre-vingt à environ vingt-cinq avocats et le groupe lui avait demandé de rester. Elle y était devenue associée et y a travaillé de 1998 à 2001.

En 2001, le cabinet éclate alors que *VIVIANNE* était de nouveau en congé de maternité. Un des associés est allé dans un autre cabinet et a vendu sa candidature à ce cabinet-là. Le cabinet lui a fait une offre, a embauché son assistante et a pris tous ses dossiers. Elle a abouti dans ce bureau « bien malgré elle », dans le sens où le bureau lui a fait une offre qu'elle a acceptée. Elle n'avait pas ratissé le marché, ce n'était pas sa priorité avec un bébé naissant. Elle a donc abouti dans un bureau très différent. Elle était habituée à travailler dans un système un peu plus traditionnel, corporatif. Ce nouveau cabinet était jeune, dynamique, mais très dur envers la participation des associés à la profitabilité. C'était une école dure (difficile) qui a rendu sa peau professionnelle beaucoup plus épaisse. Elle avait appris à faire du droit durant ses dix premières années, mais elle a appris dans ce cabinet où elle a travaillé de 2001 à 2005 à se défendre à tous les niveaux autres que professionnels, c'est-à-dire

au niveau de la clientèle, du développement, des comptes payables, des comptes recevables, etc. C'était dur professionnellement, pas au niveau de la gestion des dossiers, mais bien au niveau de la pression des heures, du manque de côté collégial, du côté « chacun pour soi ». Il y avait peu d'appréciation du travail personnel, autre que combien la personne rapporte comme sous.

Elle était dans cet état d'âme où elle se disait : « C'est pas ça que je voulais faire nécessairement. », quand le téléphone a sonné en janvier 2005. C'était un chasseur de tête qui se demandait si elle était intéressée à devenir chef du département de litiges *DANS LA COMPAGNIE*. Les interlocuteurs, le VP de l'époque (qui n'est plus là) et la *Chief Legal Officer* (qui est encore là), l'ont convaincue d'aller travailler *DANS LA COMPAGNIE*. Tous ceux qui la connaissent lui disaient de ne pas aller *DANS CETTE COMPAGNIE* parce qu'elle trouverait qu'il y a trop de monde, trop d'étapes et que ça ne bouge pas assez selon son caractère. Les interlocuteurs lui ont laissé percevoir autre chose, c'est-à-dire qu'ils lui ont donné beaucoup de latitude pour faire ce qu'elle voulait faire, notamment plaider. *VIVIANNE* a reçu le message que quelqu'un qui veut progresser dans la compagnie a la place pour progresser. Le processus de sélection a été extrêmement long et *VIVIANNE* a finalement eu une offre pour devenir chef du département de litiges et droits du travail en juin 2005, et elle a commencé le 1^{er} août 2005 *DANS LA COMPAGNIE*. Elle est toujours dans le même poste actuellement.

Temps 1

Fonctions

VIVIANNE est une avocate qui plaide à la cour, elle ne fait pas que réviser les contrats ou donner des instructions. Elle prend sa toge, elle monte sa stratégie et elle va

plaider. La seule raison pour laquelle elle a accepté d'aller en contentieux, c'était de pouvoir continuer à faire ça. Lorsque *LA COMPAGNIE* l'a appelée, elle n'avait jamais considéré travailler dans une grosse compagnie et leur a donné comme critère de pouvoir plaider. Puisque le contentieux plaideur *DE LA COMPAGNIE* doit avoir un nom de bureau d'avocats, elle a exigé que ce soit son nom. Depuis qu'elle est arrivée, elle a un poste qu'elle aime beaucoup. Elle fait un travail professionnel intéressant à la hauteur de ses aspirations qui lui permet de continuer à plaider et à faire du droit comme en pratique privée (entre 40% et 50% de son temps). Elle gère aussi une équipe de quatorze (entre 50% et 60% de son temps), incluant sept avocats plaideurs autant à Montréal qu'à Toronto. *VIVIANNE* aime son équipe et la respecte beaucoup. C'est très important pour elle de respecter les gens qui l'entourent, c'est ce qui motive professionnellement. Elle ajoute qu'elle a des collègues très compétents, très bons et travailleurs. Elle gère tout le portefeuille de tous les litiges à travers le Canada, c'est elle qui décide comment c'est défendu. Elle a un budget de quatre millions pour cela et elle doit gérer son budget en fonction des avocats externes et de ce qui peut être fait à l'interne. Donc, elle doit gérer des gens et des problèmes avec un budget. Elle apprécie beaucoup d'avoir la liberté de faire les choses à sa façon, le fait d'avoir autant de latitude. Selon elle, elle est « la spécialiste » des litiges la plus haute placée dans l'organisation puisque son VP et la chef de département ne sont pas des avocats qui ont plaidé. Elle est la dernière barricade qui défend *LA COMPAGNIE*. Ses fonctions sont les mêmes depuis cinq ans.

Supérieurs

Elle avait plus de latitude et plus de responsabilités jusqu'en 2008 lorsque le président actuel a remplacé le précédent et qu'il y a eu un plan pour amaigrir la compagnie. Il y a eu des modifications qui font en sorte que les pouvoirs discrétionnaires ont été enlevés des directeurs : « On est les mains attachés. Et on remet aux VPs toutes les décisions discrétionnaires, mais le VP a pas le temps. » Ce

qui a changé principalement, c'est qu'elle avait un VP très supporteur, qui lui donnait beaucoup de latitude et qui était très bon communicateur et très bon à l'écoute de 2005 à 2008. Depuis 2008, elle a un VP qui est un excellent VP, mais qui est un communicateur épouvantable, qui n'a aucun sens de l'écoute, de la rétroaction ou du support : « Ils ont choisi des *top performers* qui ont pas nécessairement des qualités de gestionnaire d'écoute, mais des *top performers*! » Elle trouve extrêmement frustrant le manque d'écoute. Donc, depuis 2008 son travail est intéressant, mais elle doit s'auto-satisfaire. De plus, *VIVIANNE* trouve qu'il n'y a pas de cohésion au travail, pas d'esprit d'équipe et pas de reconnaissance d'équipe : « La reconnaissance... je suis de ces personnes qui va donner dix fois plus que n'importe qui si au moins j'ai un merci et une reconnaissance d'un travail bien fait. Donc oui, c'est vrai que la reconnaissance pour moi, c'est important. » Les gens ont travaillé toutes les nuits et toutes les fins de semaines pour gagner un gros dossier, mais *LA COMPAGNIE* ne donne aucune ressource financière pour célébrer ensemble (party de Noël, restaurant, etc.). Ils ont des cours sur la santé mentale, mais ils n'ont pas les moyens pour assainir l'atmosphère de travail qui est la première cause de la santé mentale. Ils avaient les moyens avant, mais ils ont été coupés. Elle est optimiste parce que l'entreprise est mieux gérée de façon globale, mais pense qu'il faudrait un petit ajustement parce que tout le côté humain chez les gens a été oublié : « L'élément ça serait de remettre un peu le côté humain dans la machine. »

Rémunération

VIVIANNE s'investit dans son travail sans compter les heures et la rémunération parce qu'elle trouverait ça frustrant. Elle n'est pas payée au salaire qu'elle désire, salaire qui est gelé depuis quatre ans pour les directeurs. Elle se fait payer moins et elle rend des services professionnels égaux, sinon supérieurs à d'autres. Elle aurait une meilleure rémunération ailleurs, mais une moins bonne conciliation travail-famille. Pour les retenir, ils se sont faits payer en actions qui sont maintenant dues.

Cependant, tous recevront le même montant : « Mais ce qu'ils ont très mal fait, extrêmement mal fait, c'est que, ils ont donné la même chose à tout, tout le monde d'un même niveau sans égard à la performance. Alors, oui on est content d'avoir ça, mais c'est excessivement frustrant. » Elle espère que la rémunération sera améliorée, mais elle n'a aucun contrôle là-dessus. De plus, le fonds de pension n'est pas avantageux par rapport à la pratique privée où elle peut mettre beaucoup plus d'argent de côté : « Quelqu'un qui a rien connu d'autre trouve ça bien, moi je trouve ça pourri. » Elle est toutefois consciente qu'elle a beaucoup plus de contrôle sur son horaire et sur sa vie qu'auparavant en pratique privée. Elle a quatre enfants et c'est plus difficile de gérer une fin de semaine. Lorsqu'elle a beaucoup de travail, il lui arrive de travailler les soirs et les fins de semaine, mais ce n'est pas la norme : « La norme, c'est que j'ai des grosses journées, mais j'ai des soirées normales, puis j'ai des fins de semaine. C'est, ça ma norme, puis ça, ça a beaucoup aidé dans ma qualité de vie. » La conciliation travail-famille est un facteur de rétention pour elle.

Projection de carrière

VIVIANNE se définit comme quelqu'un avec beaucoup d'ambition. Elle n'est pas où elle voudrait être, mais en même temps c'est ce qui la distingue de ses pairs en termes de qualité professionnelle. Elle ne pourrait pas seulement être une avocate plaideur, elle a un côté gestionnaire. Elle aime beaucoup la gestion, a de la facilité avec les chiffres, a été formée en sciences, a de la facilité avec les gens, aime beaucoup gérer une équipe. VIVIANNE se décrit comme une très bonne gestionnaire qui est capable de faire la part des choses, elle a la faculté de percevoir ce qui est important et ce qui ne l'est pas :

I have the bigger picture. [...] Je suis perfectionniste, je suis méticuleuse, je suis exigeante envers moi-même, mais avec les années j'ai tout à fait été capable de me rendre compte que, il y a différentes façons d'arriver au même point, puis si c'est pas ma façon, c'est correct, surtout si c'est pas vraiment important.

Donc, elle met de l'importance sur ce qu'elle trouve important et laisse beaucoup de latitude et beaucoup de place à tout son monde si elle trouve que ce n'est pas vraiment important. *VIVIANNE* pense également qu'elle est excellente dans son domaine de droit. Quand elle est à la cour devant le juge, elle peut être très convaincante parce qu'elle a su penser et préparer tous les aspects pour convaincre. Elle aime ce qu'elle fait, mais aimerait éventuellement monter en grade et réalise qu'elle va peut-être gérer plus de monde. Elle se considère un peu comme la perle précieuse dans ce poste.

VIVIANNE n'a pas d'idée fixe en termes de durée, mais croit qu'elle aurait dû être nommée VP avant : « Je trouve juste que pour tout ce que je fais, puis par rapport à d'autres dans la compagnie, j'ai le poste, j'ai la charge, j'ai le poste et les responsabilités d'un VP sans avoir ni le titre, ni les revenus. » Ce qu'elle aime et ce qui l'évite d'être frustrée, c'est l'apprentissage dans un poste et la présence de défis professionnels. Elle a beaucoup de défis dans son travail, il y a beaucoup de dossiers très difficiles, très compliqués et d'une très grande ampleur financière. Elle a beaucoup de grosses fonctions avec de grosses responsabilités, elle n'a pas deux journées qui sont pareils : « Si ce que je faisais était répétitif et plate, ça ferait longtemps que je serais partie, mais c'est tout sauf répétitif, c'est clair! » Par contre, la structure était différente lorsqu'elle est arrivée. La structure avait plus de VPs en-dessous de la chef du département complet. Depuis 2008, il y a eu une restructuration qui fait que les VPs sont passés de sept à deux. Elle trouve que sept c'était trop, mais que deux c'est vraiment mince! Elle considère que les deux qui sont là sont excellents, mais ils ont peu de temps pour la gestion humaine parce qu'ils sont

vraiment occupés. Elle est intriguée de savoir comment il lui serait possible de progresser dans la structure actuelle. Elle souhaite progresser, mais elle est sceptique.

Haut potentiel

VIVIANNE espère rester *DANS LA COMPAGNIE*. Elle voudrait avoir plus de fonctions de gestion tout en gardant ce qu'elle aime faire (i.e. plaider) : « À tort ou à raison, je trouve que je serais une meilleure gestionnaire que beaucoup de monde qui ont des rôles de gestionnaire, mais qui ont pas le temps de le faire. » Elle fait partie du programme de gestion des employés à haut potentiel, qu'elle trouve très intéressant. Avec une soixantaine de directeurs de différents départements à travers *LA COMPAGNIE*, elle fait du réseautage et c'est un moment privilégié pour échanger, s'écouter, se supporter, ventiler :

C'est le meilleur investissement qu'ils ont fait, parce que non seulement on fait un réseautage, on se retrouve avec des gens de notre niveau, qui ont le même genre de responsabilités, le même genre de frustrations, le même genre de vécu, et ça nous donne une occasion de... On se rencontre souvent pour parler des vraies affaires avec les différents présidents des unités d'affaires.

Elle se considère chanceuse d'avoir été sélectionnée pour faire partie de ce groupe et elle l'apprécie beaucoup : « C'est parce que ça nous envoie le message, à tort ou à raison, qu'on est la génération future qui allons diriger la compagnie. Donc, ils nous envoient un message qu'un moment donné y pourrait y avoir d'autres choses. » Cependant, elle ne voit pas de nouveaux postes de VP. *VIVIANNE* est également impliquée dans un groupe de femmes gestionnaires dans la compagnie, un groupe des femmes exécutives qui font du réseautage et des conférences. Ce groupe s'adresse à toutes les femmes indépendamment du niveau ou presque, et vise à inclure les femmes, les encourager et leur donner du réseautage entre elles. Elle trouve cela très agréable parce qu'elle rencontre des gens.

Temps 2

Fonctions

VIVIANNE a la même position avec la même charge de travail. Il n'y a pas vraiment de changement depuis six mois. Contrairement aux autres directeurs dont le rôle est très varié, elle a un rôle très précis au service juridique, qui est de limiter les dégâts en s'occupant des poursuites contre *LA COMPAGNIE*. C'est toujours de la défense *DE LA COMPAGNIE*, mais les sujets ne sont pas les mêmes. Son travail n'est pas répétitif, quoi que le but ultime c'est toujours de défendre *LA COMPAGNIE* en développant des stratégies. Des fois le rôle est un peu plus ponctuel, en fonction des dossiers.

Le service juridique a toujours été maigre, personne n'a été coupé récemment. Les changements organisationnels ont surtout touché les unités d'affaires. Cependant, les gens ne sont plus là pour lui expliquer ou pour lui donner les documents des dossiers qui sont rendus sur son bureau, ils ont été mis à la porte ou ils sont en congé de maladie ou en burnout. Le service juridique en souffre par ricochet. Cela rend son travail pénible ou difficile, car elle doit reconstituer des faits sans avoir les gens pour les reconstituer. C'est ardu parce qu'elle est continuellement à la recherche des faits. Elle doit prendre des décisions de gestion, elle doit défendre des décisions prises dans le passé par des fois des gens qui ne sont plus là. Elle a l'esprit qui travaille beaucoup pour trouver des solutions qui amènent le mieux pour *LA COMPAGNIE*.

Supérieurs

VIVIANNE trouve que le travail est motivant, c'est un défi à chaque fois. Son VP n'a pas changé, mais elle a appris à l'apprécier un peu plus. *VIVIANNE* se décrit comme étant de nature très positive. Si elle voit une situation difficile, elle ne va pas s'en plaindre pour toujours, elle voudra passer à autre chose et avoir du plaisir dans la vie

en tirant le bon côté d'un cas. *VIVIANNE* est très autonome dans sa façon de gérer et son VP n'est pas interventionniste. Il s'est amélioré, il ne fait plus de micro-management. Elle pense avoir établi une relation de confiance avec son VP : « Je pense le fait qu'ils me laissent aller, ça c'est que j'ai complètement acquis leur confiance (plus haut). » C'était moins facile il y a un an, mais il lui a laissé de la place depuis. La seule chose qui lui manque, c'est juste un peu plus de relations humaines, mais elle en a fait son deuil. Elle trouve encore que ça ne demande pas grand-chose de juste prendre le pouls des gens, juste pour savoir comment ils vont. À défaut de le faire, il aide de façon concrète dans des culs-de-sac. Ce n'est pas un bon communicateur personnel, mais c'est un bon gestionnaire pour les dossiers, il est très utile pour faire avancer les dossiers. Quand les supérieurs sont compétents et qu'ils sont travaillants, cela la rend beaucoup plus tolérante sur d'autres aspects. Son VP est travaillant et compétent, elle a donc trouvé un équilibre. Quand elle se trouve face à un mur et qu'elle se dit qu'il faudrait que ce soit quelqu'un plus haut qui se charge du dossier, elle va le voir et il le règle. Elle le décrit comme étant « *hands on* », il l'aide à faire avancer les dossiers. Elle trouve qu'il est complètement dans sa bulle, mais qu'il travaille fort.

Rémunération

LA COMPAGNIE a donnée à tous les directeurs des unités d'action restreintes qui leur ont été payées en février. Les actions ont beaucoup monté, ils ont donc eu un montant très généreux. Elle avait l'impression d'être sous-payée, mais ça met un gros baume, c'est des revenus. Le fait d'avoir eu cette compensation financière a justifié tous ses efforts et toutes les pressions subies : « C'est surprenant à quel point ça fait passer les moments pénibles. [...] Ça réengage, ça fait en sorte que l'équipe est forte, elle est forte, puis elle est motivée. » Elle voudrait que ça revienne plus souvent. Cependant, *LA COMPAGNIE* a traité tout le monde pareil, indépendamment de la performance. Selon *VIVIANNE*, il y en a qui en ont eu vraiment beaucoup par rapport

à ce qu'ils ont fait : « Quelqu'un qui est en congé de maternité pendant douze mois le recevait aussi. Il y a du bon, mais il y a des signaux un peu bizarres d'envoyés à ceux qui mettent des bouchées doubles. » Il y a maintenant un autre système de rétention en place par lequel un certain montant est versé à chaque trois ans. Elle considère qu'il serait malhonnête de sa part de dire qu'elle n'est pas contente puisque *LA COMPAGNIE* a quand même fait quelque chose de bien en palliant aux trois ans de frustrations. Par rapport à six ou dix mois passés, c'est beaucoup plus positif. Elle part en Europe avec les enfants et ça met un gros baume, ça met beaucoup de satisfaction ou d'appréciation du cadre de travail : « Non seulement j'ai des dossiers très intéressants, mais oui finalement j'ai l'impression que c'est comme le bon choix de carrière que j'ai fait. » Elle n'a aucun regret quant au choix qu'elle a fait, elle aime tourner une situation au positif.

Projection de carrière

VIVIANNE se décrit comme étant une personne qui est toujours ambitieuse. Il y a une partie d'elle qui aimerait certainement grandir encore dans le poste et elle croit avoir ce qu'il faut pour monter en hiérarchie. Toutefois, elle ne trouve pas qu'elle perd son temps, elle a des gros dossiers. Elle est prête pour plus, mais elle est consciente que *LA COMPAGNIE* a beaucoup réduit ses effectifs vers le haut. Les nominations aux postes plus hauts sont rarissimes, même que ces postes sont coupés. Elle réalise qu'avec ses qualifications, elle a un des plus gros poste de Montréal. Elle a peu de reconnaissance de l'interne, mais a une très bonne reconnaissance de l'externe. Elle se considère très stable, elle ne change pas de poste aux deux ans, mais ne veut pas avoir nécessairement le même poste pendant vingt ans. Chaque dossier lui amène d'autres connaissances et elle a des dossiers archi-intéressants. Peut-être qu'à un moment donné, elle aura fait le tour de la question, mais elle ne croit pas qu'ils sont très à l'écoute de ça plus haut. Elle pense qu'ils sont très contents qu'elle ait ce poste et qu'elle s'en occupe, mais elle ne pense pas être encore dans ce poste d'ici dix ans.

Son poste lui permet de faire la conciliation travail-famille avec un travail intéressant et une bonne rémunération (aurait pu être un petit peu plus généreuse) et d'avoir quand même l'impression d'avoir un équilibre de vie : « Ça vaut peut-être très cher ça aussi. » Elle trouve que ça serait payé cher au quotidien de devoir se déplacer régulièrement à Toronto et à Ottawa comme son VP : « Je pense qu'il paye cher sur sa vie personnelle. » Tout le monde des télécommunications est d'une rapidité extrême : « Ça bouge extrêmement rapidement, ça bouge tout le temps. » Son poste s'adapte à la réalité de la croissance. Si elle continue d'être intéressée et motivée par ce qu'elle fait et qu'elle a l'impression que ses qualités sont utilisées de façon constructive, elle va continuer dans ce poste. Le moment où elle va trouver que c'est répétitif et qu'elle perd son temps, ce qui n'est pas encore arrivé, son approche va peut-être changer.

Haut potentiel

Ce qui la retient *DANS LA COMPAGNIE*, ce sont les gros défis. Elle trouve que *LA COMPAGNIE* est gérée par les bonnes personnes pour faire des changements. *VIVIANNE* trouve que la compagnie est vraiment bien gérée, ceux qui dirigent ont quand même de la vision. Il y a certains irritants des fois (« Moi ce qui me tient c'est la compétence, l'incompétence ça me tue. »), mais elle trouve très motivants les défis qu'elle doit rencontrer. Elle fait toujours partie du groupe de directeurs à haut potentiel, dont la soixantaine de membres se rencontre périodiquement, ce qui la garde intéressée. C'est très motivant parce que ça touche les vrais problèmes, cela la ressource beaucoup et elle y va systématiquement à chaque fois. Cela lui permet de rencontrer plein de gens qu'elle pourrait avoir besoin dans ses dossiers et cela lui fait un excellent réseautage : « C'est comme si ça me donne le côté corporatif que des fois je trouvais qui me manquait. »

REFERENCES

- Adams, D. (2011). Using assessments for high-potential identification. *Employment Relations Today*, 38(2), 7-13.
- Alvesson, M., Ashcraft, K.L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
- Archer, S.L. (1989a). Adolescent identity: An appraisal of health and intervention. *Journal of Adolescence*, 12(4), 341-343.
- Archer, S.L. (1989b). Gender differences in identity development: Issues of process, domain and timing. *Journal of Adolescence*, 12(4), 117-138.
- Archer, S.L. (1989c). The status of identity: Reflections on the need for intervention. *Journal of Adolescence*, 12(4), 345-359.
- Armishaw, D.D. (2007). Vocational Identity: It's about working at becoming. *College Quarterly*, 10(2), 1-13.
- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N., & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Ashforth, B.E., Kreiner, B., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Aston, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

- Bastid, F., & Bravo, B. (2006). Réussir sa carrière: Approche conceptuelle. Dans A. El Akremi, S. Guerrero et J.P. Neveu (dir.), *Comportement organisationnel Volume 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (pp. 143-167). Bruxelles: De Boeck.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bentein, K., Guerrero, S., & Klag, M. (2012). Comment gérer les employés à haut potentiel? *Gestion*, 37(3), 58-67.
- Berg, J.M., Grant, A.M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Berglas, S. (2006). How to keep A PLAYERS productive. *Harvard Business Review*, 84(9), 104-112.
- Berke, D. (2003). How to put your finger on the high potentials. *Leadership in Action*, 23(2), 19-21.
- Blustein, D.L., & Noumair, D.A. (1996). Self and identity in career development: Implications for theory and practice. *Journal of Counseling and Development*, 74(5), 433-441.
- Bordin, E.S., Nachmann, B., & Siegel, S.J. (1963). An articulated framework for vocational development. *Journal of Counseling Psychology*, 10(2), 107-116.
- Bosma, H.A., & Kunnen, E.S. (2001). Determinants and mechanisms in ego identity development: A review and synthesis. *Developmental Review*, 21(1), 39-66.
- Boyatzis, R.E. (2007). A complexity perspective on intentional change in careers. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 518-527). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.

- Briscoe, J.P., Henagan, S.C., Burton, J.P., & Murphy, W.M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (dir.) (2010). *The SAGE handbook of grounded theory*. Londres: Sage Publications.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81
- Cascio, W.F. (2007). Trends, paradoxes, and some directions for research in career studies. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 549-557). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2010). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Londres: Sage Publications.
- Chreim, S., Williams, B.E., & Hinings, C.R. (2007). Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1515-1539.
- Collin, A. (2007). The meanings of career. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 558-565). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Conway, J.M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human Performance*, 13(1), 23-46.
- Cope, F. (1998). Current issues in selecting high potentials. *People and Strategy*, 21(3), 15-17.
- Corbin, J.M., & Strauss, A.L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3e)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Correll, S.J. (2004). Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations. *American Sociological Review*, 69(1), 93-113.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353-378.

- Creed, W.E.D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336-1364.
- Cunliffe, A.L. (2001). Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. *Journal of Management Studies*, 38(3), 351-371.
- Crocker, J., & Park, L.E. (2003). Seeking self-esteem: Construction, maintenance, and protection of self-worth. Dans M.R. Leary et J.P. Tagney (dir.), *Handbook of self and identity* (pp. 291-313). New York: Guilford Press.
- DeFillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-24.
- Derr, C.B., Jones, C., & Toomey, E.L. (1988). Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three U.S. corporations. *Human Resource Management*, 27(3), 273-290.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 749-770.
- Elsbach, K.D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office decor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 99-128.
- Erikson, E.H. (1956). The problem of ego identity. *Journal of the American Psychiatric Association*, 4(1), 56-121.
- Erikson, E.H. (1959). Identity and the life cycle. *Psychological Issues*, 1(1), 18-164.
- Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Londres: Sage Publications.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., & Taylor, C.R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.

- Gunz, H., & Peiperl, M. (dir.) (2007). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman.
- Higgins, M.C. (2001). Changing careers: The effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 595-618.
- Hoekstra, H.A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159-173.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hunter, J.A. (2004). Finding high-potential talent throughout the organization. Dans L.A. Berger et D.R. Berger (dir.), *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* (pp. 139-145). New York: McGraw-Hill.
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial network. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91-102.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with innage and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Ibarra, H., & Deshpande, D.H. (2007). Networks and identities: Reciprocal influences on career processes and outcomes. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 268-282). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J.L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25.

- Jordaan, J.P. (1963). Exploratory behavior: The formation of self and occupational concepts. Dans D.E. Super, R. Starishevsky, N. Matlin et J.P. Jordaan (dir.), *Career development: Self-concept theory essays in vocational development*. (pp. 42-78). New York: College Entrance Examination Board.
- Khapova, S.N., Arthur, M.B., Wilderom, C.P.M., & Svensson, S. (2007). Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International*, 12(7), 584-595.
- Kunnen, S.E., & Bosma, H.A. (2006). Le développement de l'identité: Un processus relationnel et dynamique. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 35(2), 183-203.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- LaPointe, K. (2010). Narrating career, positioning identity: Career identity as a narrative practice. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 1-9.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Leary, M.R., & Tangney, J.P. (dir.) (2003). *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Press.
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D.T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1), 17-40.
- Marcia, J.E. (1966). Development and validation of ego identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5), 551-558.

- Marcia, J.E. (1980). Identity in adolescence. Dans J. Adelson (dir.), *Handbook of adolescent psychology* (pp. 159-187). New York: Wiley.
- Markus, H. (1983). Self-knowledge: An expanded view. *Journal of Personality*, 51(3), 541-565.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41(9), 954-969.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 299-337.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 215-240). Thousand Oaks: Sage Publications.
- McAdams, D.P., Josselson, R., & Lieblich, A. (dir) (2001). *Turns in the road: Narrative studies of lives in transition*. Washington: American Psychological Association.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264.
- McKinsey & Company (2008). Enduring ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. *McKinsey Quarterly*, September.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- McShane, S.L., & Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel: Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Montréal: Chenelière McGraw-Hill.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 20(3), 191-207.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mihal, W.L., Sorce, P.A., & Comte, T.E. (1984). A process model of individual career decision making. *Academy of Management Review*, 9(1), 95-103.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives, Traduction de la 2^e édition américaine par Martine Hlady Rispal, Révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol (2^e éd.)*. Paris: De Boeck.
- Moore, C., Gunz, H., & Hall, D.T. (2007). Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 13-38). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morin, D. (2010). Rendement et potentiel élevés: Essentiels à la gestion des talents. *Effectif*, 13(2).
- Musson, G., & Duberley, J. (2007). Change, change or be exchanged: The discourse of participation and the manufacture of identity. *Journal of Management Studies* 44(1), 143-164.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicholson, N. (2007). Destiny, drama, and deliberation: Careers in the coevolution of lives and society. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 566-572). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nicholson, N., & West, M. (1989). Transitions, work histories, and careers. Dans M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (dir.), *Handbook of career theory* (pp. 181-201). Cambridge: Cambridge University Press.
- Obodaru, O. (2012). The self not taken: How alternative selves develop and how they influence our professional lives. *Academy of Management Review*, 37(1), 34-57.
- Peiperl, M., & Gunz, H. (2007). Taxonomy of career studies. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 39-54). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Petriglieri, J.L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Plunkett, M. (2001). Serendipity and agency in narratives of transition : Young adult women. Dans D.P. McAdams, R. Josselson et A. Lieblich (dir.), *Turns in the road: Narrative studies of lives in transition* (pp. 151-175). Washington: American Psychological Association.
- Pratt, M.G., Rockmann, K.W., & Kaufmann, J.B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Ready, D.A., & Conger, J.A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 69-77.
- Ready, D.A., Conger, J.A., & Hill, L.A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Reh fuss, M.C. (2003). Vocational identity at work: Mediating between essence and occupation. *The Career Development Quarterly*, 51(4), 291-295.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2007). Career research: Some issues and dilemmas. Dans H. Gunz et M. Peiperl (dir.), *Handbook of career studies* (pp. 573-576). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schuler, R.S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42(2), 157-184.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Silzer, R., & Church, A.H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.

- Skorikov, V.B., & Vondracek, F.W. (1998). Vocational identity development: Its relationship to other identity domains and to overall identity development. *Journal of Career Assessment*, 6(1), 13-35.
- Somaya, D., & Williamson, I.O. (2008). Rethinking the 'war for talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29-34.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32.
- Stets, J.E., & Burke, P.J. (2003). A sociological approach to self and identity. Dans M.R. Leary et J.P. Tagney (dir.), *Handbook of self and identity* (pp. 128-152). New York: Guilford Press.
- Stokes, H., & Wyn, J. (2007). Constructing identities and making careers: Young people's perspectives on work and learning. *International Journal of Lifelong Education*, 26(5), 495-511.
- Strauser, D.R., Lustig, D.C., & Çiftçi Uruk, A. (2008). Psychological well-being: Its relation to work personality, vocational identity, and career thoughts. *The Journal of Psychology*, 142(1), 21-35.
- Strauser, D.R., Lustig, D.C., Cogdal, P.A., & Çiftçi Uruk, A. (2006). Trauma symptoms: Relationship with career thoughts, vocational identity, and developmental work personality. *The Career Development Quarterly*, 5(4), 346-360.
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S.E., & Mainiero, L.A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Super, D.E. (1963). Self concept in vocational development. Dans D.E. Super, R. Starishevsky, N. Matlin et J.P. Jordaan (dir.), *Career development: Self-concept theory essays in vocational development*. (pp. 1-16). New York: College Entrance Examination Board.
- Super, D.E., Crites, J.O., Hummel, R.C., Moser, H.P., Overstreet, P.L., & Warnath, C.F. (1957). *Vocational development: A framework for research*. New York: Teachers College.

- Super, D.E., & Hall, D.T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29(1), 333-372.
- Super, D.E., Starishevsky, R., Matlin, N., & Jordaan, J.P. (dir.) (1963). *Career development: Self-concept theory essays in vocational development*. New York: College Entrance Examination Board.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancement in management? *Academy of Management Journal*, 44(5), 1005-1017.
- Tice, D.M., & Wallace, H.M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. Dans M.R. Leary et J.P. Tagney (dir.), *Handbook of self and identity* (pp. 91-105). New York: Guilford Press.
- Tietze, S., & Musson, G. (2010). Identity, identity work and the experience of working from home. *Journal of Management Development*, 29(2), 148-156.
- Tyler, K. (2011). On the grid: The 9-box grid maps talent and identifies future leaders. *HR Magazine*, 56(8), 67-69.
- Verma, N. (2009). High-potential programs: Flaws and fallacies in managing critical talent in any economy. *World at Work Journal*, 18(1), 33-41.
- Vondracek, F.W. (1992). The construct of identity and its use in career theory and research. *Career Development Quarterly*, 41(2), 130-144.
- Vondracek, F.W., & Skorikov, V.B. (1997). Leisure, school, and work activity preferences and their role in vocational identity development. *The Career Development Quarterly*, 45(4), 322-340.
- Waterman, A.S., & Waterman, C.K. (1976). Factors related to vocational identity after extensive work experience. *Journal of Applied Psychology*, 61(3), 336-340.
- White, K.M., Thomas, I., Johnston, K.L., & Hyde, M.K. (2008). Predicting attendance at peer-assisted study sessions for statistics: Role identity and the theory of planned behavior. *The Journal of Social Psychology*, 148(2), 473-491.
- Wood, S.J. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.

- Wrzesniewski, A., Berg, J.M., & Dutton, J.E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114-117.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25(3), 93-135.